

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

KARINA SANTOS FEU

PROJETO COMUNIDADE UNIDA:
A influência da comunidade na implementação da estratégia de
Responsabilidade Social

VITÓRIA

2017

KARINA SANTOS FEU

PROJETO COMUNIDADE UNIDA:

**A influência da comunidade na implementação da estratégia de
Responsabilidade Social**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. César Tureta

VITÓRIA

2017

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

F422p Feu, Karina Santos, 1990-
Projeto Comunidade Unida : a influência da comunidade na
implementação da estratégia de responsabilidade social / Karina
Santos Feu. – 2017.
106 f. : il.

Orientador: Cesar Augusto Tureta de Moraes.
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade
Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e
Econômicas.

1. Comunidade. 2. Responsabilidade social da empresa. 3.
Estratégia como prática. 4. Práticas sociais. I. Tureta, César. II.
Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências
Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 65



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

**PPG
ADM**

Programa de
Pós- Graduação
em Administração
UFES

Mestrado e Doutorado

Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas

Programa de Pós - Graduação em
Administração

Av. Fernando Ferrari, 514 – Campus

Universitário - Goiabeiras

CEP. 290075-910-ES-Brasil-Telefax (27)

3335.7712

E-Mail ppgadm@gmail.com

www.ppgadm.ufes.br

**“Projeto Comunidade Unida: a Influência da Comunidade
na Implementação da Estratégia de Responsabilidade
Social”**

Karina Santos Feu

*Dissertação apresentada ao Curso de
Mestrado em Administração da
Universidade Federal do Espírito Santo
como requisito parcial para obtenção do
Grau de Mestre em Administração.*

Aprovada em: 05/05/2017

COMISSÃO EXAMINADORA

Professor Dr. César Augusto Tureta de Moraes

Universidade Federal do Espírito Santo

Professor Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva

Universidade Federal do Espírito Santo

Professor Dr. Samir Adamoglu de Oliveira

Universidade Federal da Paraíba

“But you only need the light when it's burning low
Only miss the sun when it starts to snow
Only know you love her when you let her go
Only know you've been high when you're feeling low
Only hate the road when you're missin' home”

(Passanger)-

AGRADECIMENTOS

A produção desta dissertação só foi possível graças ao apoio e à compreensão de todos que participaram da experiência do mestrado junto comigo.

Agradeço a Deus, primeiramente. Em muitos momentos pensei em desistir, porém graças a Ele tive coragem e força para terminar esse projeto.

Aos meus pais, Carlos e Penha, e minha irmã, Karla, por serem minha base. Pelo suporte, tanto emocional, quanto financeiro, pelo apoio e incentivo nos momentos que precisei e nas decisões que tomei. Essa conquista também pertence a vocês!

Aos meus amigos, por entenderem a minha ausência, a minha falta de ânimo, por me incentivarem a terminar essa jornada que comecei há dois anos. Sempre bom ter uma prima *design*! Obrigada, Babi, pela ajuda nas fotos e gráficos.

Aos meus amigos do PPGAdm/UFES, por todos os momentos que passamos nas disciplinas, pelas horas de estudos nas salas de pesquisa, pelas confidências acadêmicas trocadas. Muitos de vocês serão amigos para a vida. Aos funcionários do PPGAdm/UFES, pela paciência em tirar as dúvidas e ajudar nos assuntos administrativos. Não poderia deixar de mencionar a Aline, pelos artigos escritos em conjunto e pela paciência em ouvir as minhas histórias. A Carol, pela ajuda na escolha do tema e por estar sempre disposta a me socorrer nas minhas dúvidas.

Ao professor César Tureta, meu orientador, pela liberdade de escolha do tema e pelo apoio durante toda a caminhada do mestrado.

E, por fim, à mineradora, por ter aceitado meu pedido de pesquisa, em especial ao setor de relacionamento com a comunidade; sem o apoio, compreensão e paciência das analistas, essa dissertação não poderia ter sido finalizada.

RESUMO

O estudo da Estratégia como Prática Social (EPS) pouco discutiu sobre a influência dos praticantes externos nas organizações, no processo de implementação da estratégia. Essa dissertação pretende identificar como a comunidade influencia na implementação da estratégia de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) de uma mineradora no projeto Comunidade Unida, mineradora essa localizada na Grande Vitória – ES, demonstrando empiricamente como se dá o processo de relacionamento da empresa com a comunidade, apresentando como um praticante externo pode modificar ou não as práticas da empresa. Para tal, foi realizado uma pesquisa qualitativa, utilizando como técnica de coleta de dados, entrevistas, observações e documentos, tanto públicos, quanto internos da mineradora. O trabalho de campo foi desenvolvido de abril a dezembro de 2016, sendo as observações multi-situadas: alguns eventos ocorreram dentro da escola do bairro, outro na beirada da lagoa e ainda no ambiente do parque mantido pela empresa. Para análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo. Os resultados obtidos apontam que a comunidade interfere na implementação da estratégia de RSC da empresa, por meio das reuniões de planejamento, momento em que a mineradora para e escuta as demandas daquela comunidade e, em parceria, define os projetos a serem realizados naquela localidade. A empresa se utiliza dessa técnica participativa para envolver um número maior de pessoas dentro das comunidades e demonstrar que valoriza suas opiniões nos projetos desenvolvidos. Outra vantagem obtida pela companhia com o relacionamento mais próximo com as comunidades é que a empresa consegue perceber descontentamentos das lideranças locais, e prever conflitos que podem surgir dentro delas. A mineradora percebeu que a partir desse envolvimento com as comunidades, consegue minimizar os impactos que uma comunidade pode causar ao seu processo produtivo.

Palavras-chave: Praticantes externos. Estratégia como Prática Social. Responsabilidade Social Corporativa.

ABSTRACT

The study of the Strategy as Practice (SAP) has a little discussion about the influence of external practitioners in the process of implementation of the strategy in the organizations. This dissertation aims to identify how a community influences the implementation of the Corporate Social Responsibility (CSR) strategy of a mining company in the Comunidade Unida project. Mining located in Grande Vitória - ES, demonstrating empirically how works the process of relationship of the company with a community, presenting how an external practitioner can modify or not as practices of the company. For this, a qualitative research study was carried out using interviews, observations and documents, both public and internal, as a data collection technique. The field work was developed from April to December 2016, and as multi-situ observations: some events performed within the neighborhood school, another at the edge of the lagoon and still no environment of the park maintained by the company. To analyze the data, a content analysis was used. The results show that the community interferes in the implementation of the CSR strategy of the company, through the planning meetings, the moment in which the mining company listens as demands of the community and in the partnership, define the projects to be carried out in that locality. The company uses this participatory technique to involve a greater number of people within the communities and to demonstrate that it values their opinions in the projects developed. Another advantage obtained by a company with the closest relationship with communities is that a company can perceive discontent among local leaders and predict conflicts that may arise within them. The miner has realized that by engaging with communities, he can minimize the impacts that a community can cause your production process.

Key Words: External Practices. Strategy as practice. Corporate social responsibility.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Integração da práxis, práticas e praticantes	23
Figura 2 – Interconexão entre práticas, práxis e praticantes	25
Figura 3 – Conexão EPS X RSC	37
Figura 4 – Vinculação das lideranças	44
Figura 5 – Escadaria de acesso a casas	53
Figura 6 – Beirada da lagoa, divisa entre a empresa e a comunidade	54
Figura 7 – Processo de elaboração do Plano de Relacionamento	58
Figura 8 – Quadro com sugestões	59
Figura 9 – Café da tarde – Dia dos idosos	64
Figura 10 – Limpeza da lagoa	68
Figura 11 – Gincana com crianças do CMEI	72
Figura 12 – Relacionamento empresa x comunidade	75
Figura 13 – Fluxo de atividades	85

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 PROBLEMA E OBJETIVO	13
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
.2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA.....	15
2.2 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL.....	19
2.2.1 Praticantes	29
2.2.2 Implementação da estratégia	32
2.3 ARTICULANDO AS TEORIAS: COMO EPS INFLUÊNCIA NA ESTRATÉGIA DE RSC.....	33
3 METODOLOGIA	38
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	38
3.2 COLETAS DE DADOS.....	39
3.3 ANÁLISE DE DADOS	47
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	51
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CAMPO	51
4.1.1 Caracterização do lócus de pesquisa.....	51
4.1.2 Projeto Comunidade Unida	55
4.1.3 Lideranças locais	60
4.2 CATEGORIAS ENCONTRADAS	65
4.2.1 Investimentos Sociais.....	65
4.2.2 Construção Compartilhada	69

4.2.3 Disputa de Interesses	72
4.2.4 Gerenciamento de Conflitos.....	73
4.2.5 Diálogo Social e Escuta Ativa	76
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	78
5.1 PRÁTICA.....	78
5.2 PRATICANTES	79
5.3 PRÁXIS	81
5.4 OBSERVANDO O TRIPÉ DA EPS.....	84
6 CONCLUSÃO	89
REFERÊNCIAS.....	93
APÊNDICES	99
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SETOR DE RELACIONAMENTO COM A COMUNIDADE.....	99
APÊNDICE B – ENTREVISTA ANALISTA I.....	100
APÊNDICE C – ENTREVISTA ANALISTA II.....	101
APÊNDICE D – ENTREVISTA COM AS LIDERANÇAS DA COMUNIDADE.....	102
APÊNDICE E – ENTREVISTA COM MORADORES DO BAIRRO	104
APÊNDICE F – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	105

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o tema Responsabilidade Social Corporativa (RSC) vem ganhando destaque, tanto no mercado, quanto na academia, muito por conta da preocupação da sociedade com o meio ambiente e com as mudanças climáticas. Desastres ambientais como, por exemplo, o rompimento da barragem em Mariana – MG, em 2015 (barragem que comportava rejeitos do processo de mineração) despertam a atenção da sociedade, que cobra das empresas e do governo ações para mitigar os danos causados.

Partindo do conceito de que todas as organizações causam impactos em seu processo produtivo, o governo, no papel de regulador, promulga leis com objetivo de parametrizar os padrões aceitáveis de danos que podem ser causados ao meio ambiente e à sociedade. Setores como o de mineração possuem leis rígidas sobre seu funcionamento. Por exemplo, para as mineradoras terem suas licenças concedidas e mantidas devem cumprir uma série de exigências legais. Por força do Decreto Lei nº 227, de 28 de fevereiro de 1967, que regula a mineração no Brasil, os detentores de mina são obrigados a uma série de ações como, por exemplo: “Evitar poluição do ar, ou da água, que possa resultar dos trabalhos de mineração; Responder pelos danos e prejuízos a terceiros; Evitar o extravio das águas e drenar as que possam ocasionar danos e prejuízos aos vizinhos”. Além de apresentarem contrapartidas à sociedade, por conta do impacto que o processo produtivo causa. As mineradoras brasileiras perceberam que oferecer contrapartidas sociais às comunidades próximas é uma importante ferramenta de negociação em caso de conflitos (PEDRO, 2012).

O interesse desse estudo se deu por conta da curiosidade da pesquisadora, em entender como as empresas gerenciam os conflitos com as comunidades próximas à sua planta fabril, visto que o processo produtivo das empresas causa impactos sociais e ambientais às comunidades próximas, e esses impactos incomodam a população local. Para compreender esse fenômeno, será estudada uma empresa de mineração com operações no Espírito Santo. Esta escolha se justifica pela representatividade econômica e política que a empresa tem no cenário capixaba e nacional atualmente, possuindo 10.500 empregados diretos e terceirizados. Investiu

1,2 bilhões de dólares no Estado¹, sendo 28,5 milhões em ações socioambientais. Em 2015 e 2016, foi alvo de uma CPI na Assembleia Legislativa Estadual, sendo objeto de multas ambientais por parte da prefeitura. Parte dessas ações resultaram no fechamento parcial do píer pela Polícia Federal por 5 dias. O investimento na área socioambiental e as fortes pressões que a empresa recebe da comunidade, por conta do impacto causado, desperta a atenção e justifica o lócus de pesquisa.

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) será abordada para entender a estratégia da empresa, visto que o setor estudado é o de relacionamento com a comunidade. Como conceito central de RSC será utilizado Ashley (2005), que conceitua RSC como o compromisso de uma organização com a sociedade, através de ações que impactam positivamente, agindo de forma pró ativa e coerente com seu papel na sociedade, além de realizar prestações de contas para a comunidade, procurando promover, mesmo que de forma indireta, o desenvolvimento sustentável dos povos. A empresa adota atitudes que vão além das especificadas em lei, assumindo em suas ações um caráter moral. Para elaboração dos projetos realizados nas comunidades, conceitos de RSC são utilizados pela empresa. Por essa razão, o tema será discutido no Referencial Teórico com o intuito de oferecer ao leitor uma contextualização sobre o assunto.

Para compreender como ocorre essa influência por parte da comunidade, será utilizada a lente da Estratégia como Prática Social, utilizando como autor base Whittington (1996, 2006, 2011). Na visão da Estratégia como Prática Social (EPS), entende-se que a estratégia é algo que não pertence à estrutura da empresa, por isso se considera fluido, que pode ser modificado durante sua realização. Outro ponto a se destacar sobre a teoria é o chamado tripé da prática (práxis, praticantes e prática). No estudo, os três conceitos serão discutidos com enfoque especial nos praticantes, visto que se pretende entender como o praticante externo (comunidade) influencia nas ações estratégicas de responsabilidade social da mineradora, sendo utilizado como foco para essa análise, o projeto Comunidade Unido, projeto esse que visa estreitar os laços entre as comunidades e a empresa. Esse projeto foi desenvolvido em 2016, em duas comunidades escolhidas pela empresa, e tem como premissa básica, construir junto com o bairro escolhido as ações a serem

¹ Fonte: Relatório disponibilizado pela empresa com dados de 2015, referente ao ES.

desenvolvida durante o ano naquela localidade. O projeto preve reuniões com as comunidade, com a finalidade de construir juntos as ações que a empresa vai executar dentro do bairro. Foi escolhido estudar esse projeto, por conta da interação constante que a empresa acaba tendo com essas comunidades. Segundo Jarzabkowski e Spee (2009), além dos consultores e gurus, atores institucionais também podem ser caracterizados como praticantes externos. Sendo assim, a comunidade também pode ser considerada um praticante externo da organização.

As pesquisas que abordam o conceito de praticantes normalmente têm como foco os praticantes internos (funcionários das organizações). Nos trabalhos que destacam os praticantes externos, o consultor é a figura de análise, tentando entender qual a participação do consultor no processo de elaboração da estratégia (e.g. ABIB; HOPEN, 2015; KOMBERGUER; CLEGG, 2011). Essa dissertação busca entender qual a participação do praticante externo (comunidade) no processo de elaboração da estratégia, focando a estratégia de responsabilidade social da empresa dentro do projeto Comunidade Unida, ajudando assim a preencher a lacuna de trabalhos empíricos com foco nos praticantes externos (comunidade).

Como metodologia foi escolhido a pesquisa qualitativa. Richardon (2015) coloca que utilizando a pesquisa qualitativa consegue-se entender a natureza de um fenômeno social e compreender situações complexas e particulares. Dentro da mineradora foi escolhido o setor Relacionamento com a Comunidade, que concentra as ações de interação com as comunidades próximas à empresa. Com a intenção de conhecer o setor e seu funcionamento foi realizada uma visita à companhia, onde a analista de comunidade foi entrevistada. A partir dessa conversa, pôde-se entender qual o papel do setor e quais os projetos desenvolvidos e comunidades atendidas.

Para responder à questão apresentada como problema, foi efetuada a triangulação de métodos (documentos, observações e entrevistas). A pesquisa documental foi realizada para entender quais são os balizadores utilizados pela empresa na seleção e execução dos projetos. Os documentos analisados servem como fonte de informações, indicações e esclarecimentos para a pesquisa, de acordo com as questões propostas pelo pesquisador (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009). Foram realizadas observações das ações promovidas pela empresa na comunidade. Tais ações ocorreram de forma não sistematizada e em diferentes locais, sendo algumas realizadas na comunidade pesquisada e outras no complexo da

mineradora, que também inclui o parque mantido pela empresa. Nas três primeiras reuniões, que foram as de planejamento, a observação não foi autorizada por receio da empresa de que uma pessoa estranha à comunidade pudesse atrapalhar o andamento delas. Na última, realizada em dezembro, foi autorizada a participação tendo como intuito apresentar as ações realizadas para as lideranças e fazer uma avaliação da parceria empresa x comunidade. As observações foram participativas, já que, segundo Flick (2004), na observação participante o pesquisador mergulha de cabeça no campo, entendendo a realidade a partir do ponto de vista do nativo, e entendendo que sua presença influencia o campo.

As entrevistas, tanto com a empresa, quanto com a comunidade, foram realizadas utilizando tópicos guia. No total foram 16 entrevistas: sendo dois membros da empresa, 6 lideranças locais, e 8 moradores da região. Além da gravação de uma palestra com um funcionário do setor de Relacionamento com a Comunidade. Segundo Bauer e Gaskell (2010), o tópico guia deve ser usado pelo pesquisador como um lembrete, um conjunto de tópicos previamente estabelecidos para guiar a conversa com o pesquisado, ficando a cargo da criatividade do pesquisador seguir todos os tópicos escolhidos ou não.

Como resultados obtidos pela pesquisa de campo, pode-se concluir que o desenvolvimento do Projeto Comunidade Unida é uma questão estratégica da empresa, visto que a partir da inserção da empresa nessas comunidade (as que oferecem algum tipo de ameaça a empresa, lê-se ameaça qualquer ação que possa impossibilitar o funcionamento da mineradora) oferece a possibilidade da companhia conhecer como suas lideranças pensam e propor, junto a comunidade, ações adequadas àquela público, evitando assim que a comunidade fique insatisfeita com as consequências do processo produtivo da mineradora, e de alguma forma tente dificultar o seu funcionamento. A companhia percebeu que ouvir as comunidade e estar presente, é uma forma de sanar os conflitos atuais e evitar situações de conflitos futuros. Não existe verba para executar esse projeto em todas as comunidades próximas da empresa, e nem necessidade de execução, por conta disso existe uma série de fatores pré definidos e utilizados de forma global pela empresa para a escolha das comunidades que irão ser atendidas, na Grande Vitória, porém, pelo que pude perceber durante a pesquisa, a questão do conflito latente, ou

situações que possam comprometer o processo produtivo tem maior peso, na escolha das comunidades que irão ser atendidas pelo projeto.

1.1 PROBLEMA E OBJETIVO

Logo, o trabalho pretende responder o problema de pesquisa: como a comunidade influencia na implementação da estratégia de Responsabilidade Social Corporativa de uma mineradora no projeto Comunidade Unida? E como objetivo geral do trabalho propõe-se compreender, utilizando a abordagem da EPS, qual a influência que a comunidade exerce na implementação do projeto Comundiade Unida.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos definidos foram: mapear como ocorre a interação da empresa com a comunidade; identificar como as políticas de RSC são colocadas em prática; identificar as lideranças locais da comunidade; mapear as ações realizadas pela empresa na comunidade Lagoinha², identificar as práticas de RSC da empresa na comunidade Lagoinha, identificar a percepção das lideranças em relação a essas práticas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Os estudos de RSC normalmente focam nas vantagens obtidas pelas empresas, decorrentes de um comportamento socialmente responsável, assim como os incentivos legais que são oferecidos pelo governo, a fim de motivar as empresas a realizarem ações em prol da sociedade. Ou seja, esse tema se congrega no gerenciamento de temas sociais que permitem atender aos objetivos estratégicos da empresa (FARIA; SAUERBRONN, 2008).

² Nome alterado para preservar a identidade da empresa

Já os pesquisadores da estratégia como prática, a conceituam como fluida, não algo que pertença à estrutura da empresa (ter), mas algo que se transforma a cada interação dos praticantes com a estratégia (fazer), uma visão bem diferente da abordada nos estudos da RSC, que visa identificar os benefícios obtidos pela realização de uma ação. Para a EPS, tanto a análise micro quanto macro do ambiente são importantes para o estudo do fenômeno organizacional. Para essas abordagens todos os níveis organizacionais influenciam, em algum grau, para as transformações da estratégia da empresa (WHITTINGTON, 2006).

Um dos motivos da escolha dos praticantes externos como objeto de estudo deu-se a partir da revisão bibliográfica, quando se percebeu que não existem muitos trabalhos que abordam o tema praticantes externos e, quando abordam, a figura dos consultores é colocada em evidência (e.g. Abib; Hopen, 2015). Sabe-se que a comunidade ao redor das empresas possui alguma influência dentro das políticas de RSC da empresa. Porém não se sabe precisar qual a influência que ela exerce, nem se perante pressões dessa comunidade, a empresa altera suas políticas de RSC. A presente dissertação pretende responder, a partir da pesquisa empírica, qual a influência exercida pela comunidade sobre a mineradora.

Os autores Gond et al (2017) fizeram uma análise histórica de uma empresa de energia, com intuito entender como o assunto Responsabilidade Social Corporativa é tratado dentro da companhia. Obtiveram como resultado dessa pesquisa, que com o passar dos anos houve uma alteração da postura adotada pela empresa, antes a companhia não se preocupava com as ações desenvolvidas na área social, as ações realizadas eram desconectadas e sem estar vinculadas as diretrizes da empresa, com o tempo o tema RSC foi se tornando estratégico dentro desta corporação. A mineradora pesquisada adota uma postura estratégica em relação a RSC, sendo uma preocupação que deve ser observada por todas as áreas da mineradora. A empresa inclusive mantém um setor de relacionamento com a comunidade, com o intuito de minimizar os impactos causados pelo seu processo produtivo nas áreas ao redor de seu complexo industrial.

Assim, esse trabalho se justifica por abordar os temas de forma inovadora, focando na questão de como um praticante externo interfere na implementação da estratégia de RSC no projeto Comunidade Unida.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

A responsabilidade social moderna começa com Bower em 1953, quando publica o livro “*Social Responsibilities of the Businessman*”, no qual discute sobre o papel da empresa e dos homens de negócios em atender às demandas sociais. Os empresários devem ter uma consciência social e entender que são responsáveis por suas ações e que sua preocupação não deve ser limitada a perdas e ganhos. A tomada de decisão dos homens de negócios deve levar em consideração os objetivos e valores da sociedade (CARROLL, 1999). As palavras de Bower estão fortemente atreladas à moral protestante vigente e ao temor da forte intervenção do Estado na economia, razão pela qual as empresas começaram a executar tarefas de cunho social, antes desempenhadas pelo Estado. Bower defendia que as ações socialmente responsáveis realizadas pelas companhias deveriam ser noticiadas, que foi o começo da ideia do *marketing* social (ALVES, 2003). O autor acreditava que a partir dessas ações desenvolvidas pelas empresas, poderiam obter benefícios externos como, por exemplo, aumento das vendas, fortalecimento da imagem da empresa e fidelização de clientes (ALVES, 2003).

Em 1960, Davis pensava a respeito de RSC como uma forma de obter ganhos econômicos. Pensava ainda que decisões socialmente responsáveis tomadas pela empresa poderiam ser justificadas por um raciocínio longo e complexo, no qual as empresas que realizam ações socialmente responsáveis teriam boas chances de obter ganhos econômicos no futuro. Segundo William C. Frederick, os empresários devem supervisionar as operações da empresa de modo que satisfaça as expectativas da sociedade. Ainda na década de 60, Joseph W. McGuire pensava de uma forma diferente da perspectiva de ganhos econômicos. Segundo ele, as empresas não devem cumprir apenas obrigações econômicas e legais, sua obrigação com a sociedade vai além desses dois quesitos (CARROLL, 1999).

Nos anos 70, Johnson apresentava um conceito novo para a época da “sabedoria convencional”, o qual definia que uma empresa socialmente responsável era aquela que defendia interesses múltiplos, não estaria preocupada somente com os lucros

dos acionistas, mas com todos os que afetam ou são afetados pela atividade da empresa. Os professores Henry G. Manne e Henry C. Wallich acrescentam o elemento voluntariado para classificar a ação da empresa como socialmente responsável, destacando que a ação realizada pela organização deve ter um retorno menor do que uma ação alternativa. Por exemplo, uma empresa pode tomar a decisão A ou B, ambos com resultados parecidos. A ação A não agride ao meio ambiente, nem a comunidade local, porém seu custo de implementação é maior do que a B. A alternativa B vai chegar a um resultado similar ao da ação A, todavia a população local vai ser afetada. Segundo as leis vigentes, as duas ações são legais. A empresa escolhe, de forma voluntária, a ação A, sendo assim essa ação é classificada por Manne e Wallich como socialmente responsável (CARROLL, 1999).

Em 1980, os pesquisadores intensificaram as pesquisas sobre RSC e esse conceito começou a ser fragmentado; podem-se citar como exemplo dessa diversificação os estudos sobre: a capacidade de resposta social da empresa, políticas públicas, ética nos negócios e a teoria/gerenciamento dos *stakeholders*. O interesse em RSE não desapareceu, pelo contrário, as preocupações centrais da RSC foram "reformuladas" em conceitos alternativos, teorias, modelos ou temas (CARROLL, 1999).

Uma das contribuições à RSC nos anos 90 foi a revisão do modelo de RSC de Carroll (1999) e Wartick e Cochran (1985) por Donna J. Wood. Ela relacionou os princípios de Carroll (econômico, legal, ético e discricionário) com os princípios propostos por Wartick e Cochran (responsabilidade social de legitimidade social - nível institucional) à responsabilidade pública (organizacional nível) e vontade gerencial (nível individual) (CARROLL, 1999).

Como conceito chave do trabalho, será utilizado Ashley (2003, p.6) que argumenta que Responsabilidade Social pode ser definida como:

“Compromisso que uma organização deve ter com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. A organização, nesse sentido, assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas às suas atividades, mas que possam contribuir para o Desenvolvimento Sustentável dos povos. Assim, numa visão expandida, Responsabilidade Social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.”

Para Kraemer (2005), RSC trata-se de um conceito de orientação das organizações. Apesar de existirem várias orientações que uma empresa deva cumprir para ser socialmente responsável, é necessário citar que enquadrar essas orientações em uma realidade organizacional sem permitir a discussão de suas práticas, sobretudo quando se toma contextos organizacionais específicos, pode gerar uma falsa impressão de que de fato a prática fornece os efeitos desejados. Assim, ampliando um pouco mais a imagem de Responsabilidade Social, Froes e Mello Neto (1999) propõem a concepção de RSC como sendo o comprometimento por parte do empresário em ter atitudes éticas e contribuir para o crescimento econômico, além de proporcionar qualidade de vida a seus funcionários e famílias, comunidade local e a sociedade em geral.

No Brasil existem institutos e associações que têm como missão incentivar o desenvolvimento de RSC no país. Pode-se citar o Instituto Ethos, que é referência na área. O Instituto Ethos é uma OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) que tem como missão mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável, transformando-as em parceiras na criação de uma sociedade sustentável e justa³, sendo que o tema está mais ligado a grandes empresas e à legislação vigente. Muitas leis ambientais são criadas a fim de nortear as políticas das empresas, como, por exemplo, colocar limites na poluição de uma indústria, ou definir qual contrapartida a empresa deve oferecer à comunidade pela poluição do ar que ela causa. Bem diferente da lógica de Bower que, para manter o Estado afastado da economia, as empresas deveriam destinar parte de seus lucros a ações voltadas ao bem estar da sociedade e de seus funcionários.

Trazendo a abordagem de RSC para o contexto do setor de mineração, a atividade dessa cadeia produtiva gera impactos tanto positivos quanto negativos para a localidade na qual está inserida. Como pontos positivos, pode-se destacar a geração de renda local, e como pontos negativos a atividade gera degradação ambiental ao local da exploração e diminuição da qualidade de vida laboral dos empregados. Existe um impasse entre a vontade das empresas em suprir a demanda do mercado

³ Acessado no site do Instituto Ethos < <http://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/missao/#.V3a7ULgrK00> >.

e os danos causados, visto que a expansão da produção causa impacto ao ambiente (RANÄNGEN; ZOBEL, 2014). A mineração caracteriza-se como uma atividade produtiva de recursos não renováveis e, como consequência desse processo produtivo, ocorre a modificação permanente daquele local, por isso a busca de tecnologias que minimizem os impactos são tão importantes, tendo assim, esse setor, uma série de desafios ambientais, sociais e econômicos. Porém a extração mineral é de suma importância para a vida moderna, já que é material prima para vários produtos (ROSA et al, 2014).

Por razões como o aquecimento global, piora da qualidade da água e deterioração do local próximo à planta produtiva, as empresas buscam atitudes para mitigar danos e desenvolvem ações compensatórias para a comunidade. Realizam-nas com o intuito de construir uma reputação de empresa socialmente responsável, buscando alcançar a legitimação perante a comunidade (DU et. al, 2011). As organizações perceberam que cumprir as políticas de RSC é vantajoso para as suas companhias, sendo assim, a RSC passou a fazer parte dos objetivos estratégicos da empresa buscando, além da maximização das questões econômicas, realizar ações ligadas à sociedade e ao meio ambiente (DU et. al, 2011).

Existem trabalhos que abordam questões de RSC em mineradoras, como a pesquisa de Ranängen e Zobel (2014). Nesse estudo, os autores analisam o gerenciamento dos *stakeholders* realizado por uma mineradora sueca e, entre as partes interessadas estudadas, analisam como ocorre a interação entre a comunidade e a empresa. Apresentam também quais foram as atividades desenvolvidas pela empresa na comunidade, com o intuito de reduzir os impactos do processo produtivo. Gomes et. al (2013) analisam, através de pesquisa *survey*, qual a relação do gerenciamento da sustentabilidade e a *performance* da empresa, utilizando como objeto de análise mineradoras brasileiras. Nesta pesquisa quesitos como saúde, *stakeholders* e comunidade foram pesquisados para saber se possuem correlação com o desempenho da organização.

Já Gond et al (2017) trabalha a questão da RSC por uma visão mais sociológica, analisando como esse assunto é abordado dentro da estratégia da empresa. Nesse artigo em questão, os autores pesquisaram qual o papel da RSC dentro de uma empresa do setor elétrico. Como resultado foi constatado como a empresa mudou seu posicionamento em relação a esse assunto, antes de 2000 a empresa realizava

ações filantrópicas, e como o tempo essa abordagem foi se tornando estratégica, entendendo como a estratégia é definida, qual o papel das pessoas nesse processo e quais as ferramentas utilizadas.

2.2 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL

A temática prática não é nova nos Estudos Organizacionais, porém sua discussão tem ganhado força no Brasil apenas nos últimos anos. Houve um aumento do número de pesquisadores interessados no tema, ampliando assim o conhecimento acerca do assunto, levando à criação de classificações metodológicas, ontológicas e epistemológicas a respeito desse campo de estudo. Existem pesquisas em que os temas estudados são as “práticas sociais”, “estudos baseados em prática”, “estratégia como práticas” entre outros assuntos que são englobados dentro da temática prática (BISPO; SOARES; CAVALCANTE, 2014).

O foco dessa dissertação é o estudo da estratégia como prática, em que, na ótica dos teóricos da prática, é vista como algo fluido, que se modifica durante a sua realização, sendo considerada uma prática social, onde os praticantes atuam e interagem com a estratégia. A abordagem está interessada em saber como os praticantes agem e interagem no seu dia a dia; preocupa-se em entender como as tarefas são executadas, não quais tarefas foram realizadas (WHITTINGTON, 1996), uma perspectiva mais abrangente, em que se propõe uma análise profunda do que ocorre durante a formulação, planejamento e execução da estratégia da empresa, o pensar e fazer da estratégia (GOLSORKHI et al., 2010). A estratégia da empresa não é vista como algo que pertence à estrutura dela (ter), mas algo que as pessoas fazem (fazer), suas atividades rotineiras e cotidianas, um entendimento de que a estratégia está sendo construída, um processo dinâmico, ao invés de estático. Esse novo olhar sobre a estratégia permite ao pesquisador ter uma visão micro das ações desenvolvidas, possibilitando assim uma análise mais profunda das atividades da organização. (WHITTINGTON, 2006; RASCHE; CHIA, 2009; FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011). Estudar um fenômeno a partir da perspectiva da prática proporciona superar a dicotomia muitas vezes encontrada em outras abordagens teóricas, superando assim a dicotomia entre sujeito/objeto, agência/estrutura,

mente/corpo e permite analisar tanto o ambiente interno, quanto externo (BISPO, SOARES; CAVALCANTE, 2014).

Outro ponto que os pesquisadores de EPS estão interessados é desvendar como a estratégia é produzida, como esse processo de construção delimita ou possibilita as ações tomadas pelos praticantes, e quais as consequências dessas ações para a estratégia da empresa (FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011). De acordo com De Souza (2011, p. 859):

“A estratégia como prática é uma abordagem que propicia a observação da relação entre a perspectiva micro do cotidiano do estrategista e a perspectiva macro das práticas definidas para elaboração da estratégia, o que possibilita explorar como essa relação opera”.

O autor supracitado aponta como fatores para emergência da EPS nos estudos da estratégia as limitações do modelo clássico⁴ e a pouca atenção dada aos estrategistas. Na abordagem clássica, poucas variáveis eram consideradas na análise, preocupava-se com o fazer da organização (DE SOUZA, 2011). Esses fatores foram importantes para a “virada da prática”, evento no qual os filósofos da prática tentam superar o dualismo entre duas ontologias sociais, classificadas por Schatzki (2005) como individualismo (micro) e societismo (macro). Para Schatzki, os autores integrantes do grupo do individualismo se preocupavam com as rotinas diárias, focando nos indivíduos sem dar a devida importância ao ambiente. Por sua vez, os autores que abordavam a perspectiva do societismo (macro) desconsideravam as questões micro (indivíduos) e voltavam às atenções somente para o ambiente. Como tendência, a estratégia como prática (EPS) se recusa a escolher entre a atenção aos microdetalhes ou às macroforças sociais. Os trabalhos que abordam apenas um nível acabam por ter um sentido incompleto (WHITTINGTON, 2006).

A virada da prática visa entender três temas centrais: sociedade, o que ocorre “na prática” e a relação entre as práticas e o que ocorre realmente. Sociedade consiste em como o campo define suas próprias práticas. Seus entendimentos compartilhados, as regras culturais, comunicações e procedimentos aceitos por aquela sociedade, os valores que guiam as ações dos integrantes daquele meio.

⁴ No modelo clássico da estratégia, utilizavam-se ferramentas, tanto acadêmicas (análise das 5 forças de Porter), quanto criadas por consultores (Matriz BCG e Matriz Growth Share) para ajudar na previsão de cenários e na tomada de decisão.

Para essa abordagem, os sujeitos são vistos como partes integrantes do sistema, não apenas como expectadores (WHITTINGTON, 2006).

Como segundo ponto, traz a questão do “na prática”, como realmente as ações são executadas. O praticante toma uma atitude dependendo da situação em que se encontra “a vida vivida naquele momento”, algumas ações realizadas não têm como serem previstas. Soluções criativas e o imprevisto, por muitas vezes, são utilizados para alcançar o resultado esperado (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI et. al, 2015).

Por último, pretende-se superar a dicotomia entre as práticas e como as práticas são executadas. Os estrategistas são diferentes e tomam decisões diferentes frente à mesma situação, eles interpretam as práticas vigentes e as utilizam de acordo com seu conhecimento prévio. Um observador externo não consegue simplesmente perceber esses detalhes através de uma leitura da estrutura da empresa. Por essa razão, a estratégia como prática busca entender a estratégia da organização a partir da observação das atividades cotidianas da organização. A abordagem se importará ainda em como as práticas são disseminadas (práxis). As práticas não ocorrem de forma automatizada, elas são promulgadas dentro de um contexto que varia de acordo com o ambiente em que a organização está inserida e os praticantes envolvidos (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI et. al, 2015).

Whittington (2006) propõe três conceitos em seu estudo e sugere que se deva analisar a estratégia a partir da práxis, prática e praticantes. Jarzabkowski et. al, (2015) chama os três elementos da EPS de *what*, *who* e *how*, contudo, o sentido dos termos é o mesmo dos apresentados por Whittington (2006). Reckwitz (2002) define práxis como toda ação humana. Para Whittington (2006) práxis é o que as pessoas realmente fazem, suas atividades e processos rotineiros. Segundo Suddaby et. al.(2013) práxis é o real, como os praticantes realizam as atividades, sendo essas ações realizadas a partir de práticas sociais pré-estabelecidas. Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) corroboram e acrescentam o elemento comportamento à práxis, conceituando-a como a relação entre as diferentes e dispersas ações dos indivíduos ou grupos; seus comportamentos econômicos e sociais esperados. Utilizando o conceito de práxis é possível analisar a empresa em três níveis: micro, meso e macro. Os trabalhos que estudam o nível micro estão interessados em entender a práxis da estratégia a partir da experiência dos indivíduos ou dos grupos

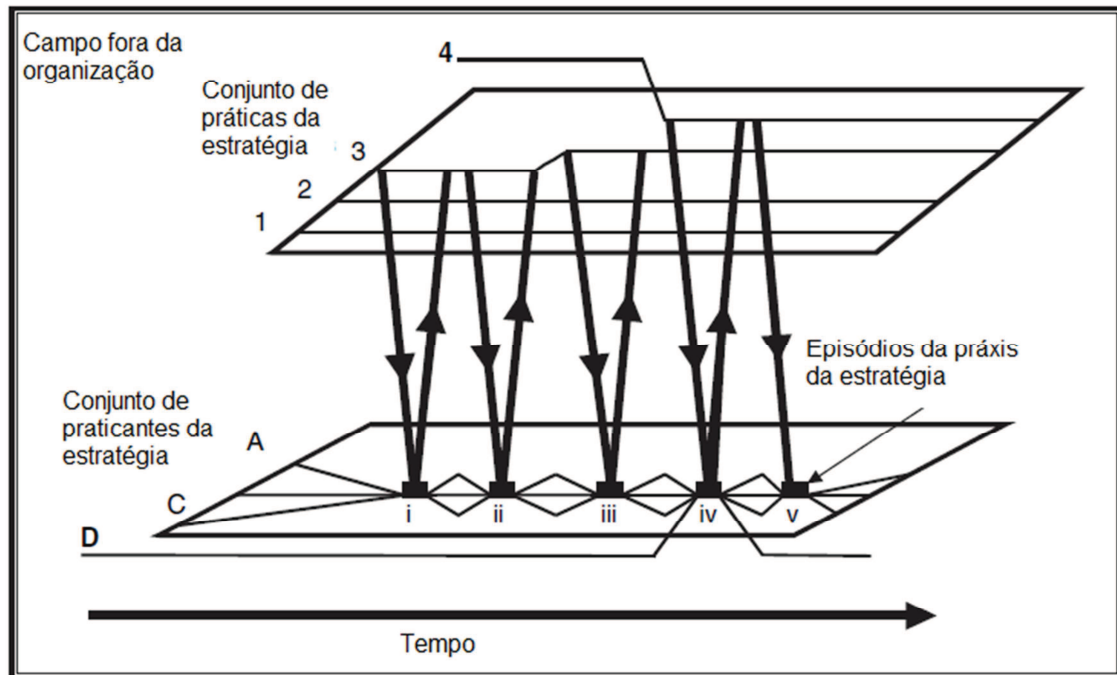
pesquisados. Normalmente essa análise é utilizada para compreender fenômenos decorrentes da interação com os indivíduos. O nível meso se preocupa em explicar a práxis da estratégia no nível organizacional e suborganizacional, como mudança nos padrões e processos da organização. Já o nível macro refere-se a estudos que exploram a práxis no nível institucional, direcionando explicar padrões e normas dentro de uma instituição específica.

Práticas são os comportamentos rotineiros e comuns; são as normas e formas de agir compartilhadas, muitas vezes de forma inconsciente pelos praticantes. Segundo Jarzabkowski e Whittington (2008, p. 282), “prática estratégica é o social, simbólico e as ferramentas materiais através das quais o trabalho estratégico é realizado”. A prática está alinhada ao conceito de fazer: todas as capacidades que em conjunto fazem com o que o indivíduo realize a tarefa; não são imutáveis e podem mudar de acordo com o ambiente e com os praticantes (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON, 2006). Segundo Reckwitz (2002, p. 251), “as práticas são atividades corporais rotineiras, ações comportamentais complexas, interligadas, que movimentam o corpo [...] podem ser entendidas como a ‘*performance*’ cotidiana mais forte do corpo humano”. Esse conceito traz a noção do corpo para a prática, o movimento corporal nem sempre é realizado de forma consciente pelo praticante (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

Praticantes são os indivíduos que participam dos processos, os responsáveis pelo desenvolvimento e implementação das atividades estratégicas, pessoas que a partir de suas ações podem interferir na estratégia estabelecida. Normalmente a estratégia é definida pela cúpula da empresa e aceita pelo restante dos colaboradores. Porém o praticante tem fundamental importância, visto que é ele que executa as práticas e, nessa interação, podem ocorrer mudanças na estratégia (WHITTINGTON, 2006; TURETA; LIMA, 2011; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). O contato dos sujeitos com a estratégia da organização acaba modificando e aperfeiçoando o plano original. Essas alterações podem ocorrer através de reuniões, conferências e conversas com outros praticantes; o plano inicialmente concebido pela cúpula da empresa acaba sendo alterado. Para a estratégia como prática, os estrategistas contam e fazem diferença para o desenvolvimento da estratégia; seu comportamento é criado com base em experiências passadas e suas habilidades pessoais, assim como a

influência do meio interno e externo (VALADÃO; SILVA, 2012; WHITTINGTON, 1996, 2006).

Figura 1 – Integração da práxis, práticas e praticantes



Fonte: Traduzido Whittington (2006)

No *framework* acima, Whittington (2012) mostra como os praticantes podem interferir nas práticas vigentes através de suas atividades (práxis), sendo os praticantes considerados como fator crucial para a interação entre as práticas interorganizacionais e a organização, além de realizar a conexão entre as práticas extraorganizacionais baseadas nas práxis. A relação do praticante com essas práticas não é passiva; as práxis possuem desempenhos habilidosos e de improvisação. Através da reflexão das experiências passadas, esses praticantes podem adaptar práticas existentes explorando a pluralidade, sendo capazes também de sintetizar novas práticas, aproveitando essa abertura para introduzir novos praticantes e práticas. Na maioria das vezes, os praticantes corroboram com as práticas existentes e acessíveis, confiando e as utilizando como base para ações. Eventualmente, algo novo pode ser criado e amplamente aceito pelos estrategistas, tornando-se uma nova prática, que vai apoiar as futuras práxis (JOSEMIN, 2011).

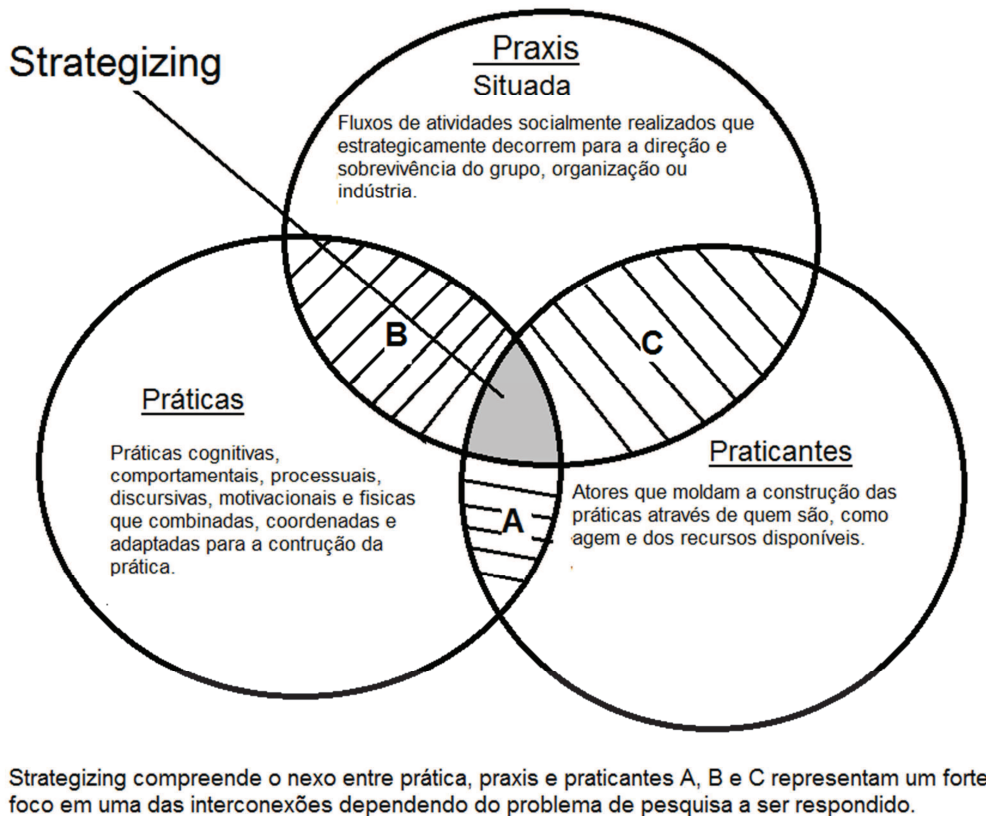
Os elementos A, B, C e D são praticantes da estratégia, dos quais A, B e C praticantes internos e D um praticante externo. i, ii, iii, iv e v são episódios da práxis, podendo ser esses eventos reuniões da diretoria ou conversas informais. As práticas utilizadas como referências pelos estrategistas para elaborar a estratégia da empresa são 1, 2, 3 e 4. A 4 é uma prática extraorganizacional. Nenhuma dessas práticas é fixa ao longo do tempo; à medida que os estrategistas reproduzem e interagem com essas práticas, elas acabam sendo reformuladas, ficando disponíveis para o próximo evento de práxis. Para explicar esse *framework*, o autor deu o exemplo de praticantes que compõem o time que desenha a estratégia da empresa, nos eventos (i e ii); os praticantes apenas reforçam as práticas, por continuarem a confiar nelas. Ocasionalmente pode acontecer a improvisação de alguma prática ou um novo entendimento sobre ela, demonstrado na figura 1 pela mudança da prática (3) no evento (iii). Pode ocorrer também que os estrategistas aceitem uma prática externa, como ocorreu no episódio iv. No caso ilustrado pela figura 1, essa prática (4) veio através de um consultor externo (D), sendo legitimada pelos outros praticantes por considerá-la útil. Então, mesmo sem a presença do praticante externo (D), a prática foi consolidada e aceita pelos praticantes, como demonstrado no evento (v). Com base nessa figura pode-se perceber a influência de novos participantes na prática da empresa. Praticantes novos e/ou externos trazem consigo práticas novas, que podem ser ou não aceitas pelos outros estrategistas. Também se pode entender que os estrategistas, a partir da sua interação, podem legitimar as práticas vigentes ou alterá-las (WHITTINGTON, 2012).

Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) escrevem sobre a identidade dos praticantes, a fim de entender quem é essa pessoa que influencia na estratégia da empresa. Primeiro enfoca o *background* do sujeito, como sua idade, gênero e etnia, e como esses fatores podem afetar as decisões tomadas. Segundo, leva-se em consideração a posição ocupada dentro da organização. E em terceiro, pessoas externas às organizações também influenciam na estratégia vista pelo ângulo da estratégia como prática social.

Na Figura 2 observa-se a interconexão entre os elementos chamados por Whittington (2006) como “tripé” da prática. O estudo da prática deve ser realizado dentro do contexto ao qual está inserido, levando em consideração quem manipula a prática e como ela funciona (JARZABKOWSKI et. al, 2015). O estudo empírico da

estratégia como prática social pode ter como foco um ou mais elementos desse tripé, porém os três elementos devem ser considerados nos estudos (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Figura 2 – Interconexão entre práticas, práxis e praticantes



Fonte: Adaptado de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007).

A teoria da estratégia como prática não pretende ignorar a alta cúpula da empresa, apenas leva em consideração que os níveis intermediários e baixos da hierarquia também podem influenciar em certo grau no desenho da estratégia da empresa (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

O trabalho de Rasche e Chia (2009) discute como a virada da prática surgiu, a partir da transformação de duas abordagens sociais (viés estruturalista e teoria interpretativista). Discute qual a contribuição do novo estruturalismo⁵ e novo

⁵ Teoria estudada por Foucault e Bordieu, com base na teoria estruturalista de Lévi-Strauss.

interpretativismo⁶ para o estudo da prática e, conseqüentemente, para o estudo da estratégia como prática. Os autores identificaram quatro formas de estudar a prática estratégica nas organizações, são elas: através das rotinas performáticas do corpo; baseada em objetos; interpretação subjetiva da rotina e as práticas contínuas na elaboração da estratégia.

Compreendendo a prática como o desempenho rotinizado do corpo, os pesquisadores não observam somente as atividades estratégicas, mas também quais são os padrões corporais e o que é dito pelos praticantes. Quando um estrategista aprende uma nova prática, aprende também uma nova forma de mover seu corpo, uma forma diferente de escrever, conversar ou interagir com os outros. Ou seja, essa forma como o corpo age, também é uma prática do estrategista. As escolas de estratégia como prática prestam atenção à comunicação verbal, não tendo tanto cuidado com a linguagem corporal. Nos trabalhos empíricos, os pesquisadores normalmente estão preocupados com o que as pessoas dizem, fazem ou já fizeram. A observação dos gestos dos praticantes e os padrões utilizados nas apresentações da estratégia podem trazer novas contribuições a respeito do papel do praticante e adicionar fatos à análise do ato da fala (RASCHE; CHIA, 2009).

Estudando a prática baseada em objetos, assume-se que os objetos fazem parte da estratégia da organização. Como, por exemplo, um cirurgião precisa do bisturi para realizar uma cirurgia, o bisturi é um instrumento de trabalho importante para aquela atividade. O praticante também precisa de ferramentas para o processo de criação e legitimação da estratégia. Objetos como computadores, lousas e blocos de montar são utilizados na interação dos estrategistas e ajudam a construir a estratégia da organização. Nessa perspectiva existe diferença entre quem utiliza a ótica do neoestruturalismo e os autores que utilizam a abordagem do neoinstitucionismo. Quem utiliza a teoria neoinstitucionista observa como o praticante utiliza o objeto, enquanto o neoestruturalista observa como o objeto é incorporado à estratégia (RASCHE; CHIA, 2009).

Referindo-se à interpretação subjetiva da rotina, a estratégia não é apenas o desempenho rotinizado do corpo, mas também como os praticantes entendem o

⁶ Teoria estudada por Goffman e Taylor, com base na teoria estruturalista de Schutz.

mundo a partir dos conhecimentos compartilhados. Esses conhecimentos e emoções compartilhados, segundo essa perspectiva, também fazem parte da prática. O estudo das emoções dos praticantes é pouco explorado nos trabalhos de estratégia, os atores colocam que esse aspecto também faz parte do estudo da estratégia como prática e deve ser conceitualizado dentro dos estudos (RASCHE; CHIA, 2009).

Práticas contínuas na constituição da estratégia dizem respeito à identidade dos praticantes. Apesar dos esforços dos pesquisadores em investigar a tomada de decisão estratégica em nível institucional e extraorganizacional, a identidade do estrategista e como ele se percebe a partir das práticas estratégicas ficou em segundo plano. Por muitas vezes pensa-se na prática, mas se esquece de quem executa a atividade. Para a prática, a identidade do sujeito não é dada, mas construída e percebida através de seu engajamento nas práticas sociais. Um estrategista para ser constituído como sujeito, deve reconhecer a inserção de sua identidade na execução das práticas estratégicas. Assim, o estudo da estratégia como prática tem que considerar a recursividade imanente entre as práticas de estratégia e a identidade dos estrategistas (RASCHE; CHIA, 2009).

Outro ponto importante da abordagem da EPS é a questão da construção e legitimação da estratégia. Existem trabalhos empíricos que se propõem a analisar como ocorre o processo de construção e legitimação da estratégia (WHITTINGTON; VAARA, 2012). Pode-se citar, como exemplo, o trabalho de Kornberger e Clegg (2011), que analisaram o processo de construção do plano de desenvolvimento sustentável da cidade de Sidney (Sidney 2030). Nesse modelo a comunidade foi chamada a participar da elaboração do plano. Esse projeto foi elaborado pela prefeitura, consultores externos e a comunidade. As consultas populares eram realizadas a partir de reuniões e também por meio virtual. O intuito da participação da comunidade era legitimar ações propostas, visto que, em certo grau, a opinião da comunidade foi levada em consideração no projeto final. Jarzabkowski, Spee e Smets (2013) discutem sobre o papel dos objetos nas atividades estratégicas, como a interação dos praticantes com os objetos influencia no processo de estratégia da empresa; analisam qual a importância de objetos, tais como: mapas, imagens,

dados, gráficos e planilhas na decisão dos gerentes em relação à oferta de resseguros⁷.

O desafio da pesquisa da estratégia pelo prisma da prática social é trazer para o centro do debate os atores humanos, suas ações, comportamentos, movimentos e objetos utilizados na execução da estratégia, visando ainda superar a dicotomia de micro e macro, formulação e execução. O objetivo é buscar entender as práticas sob uma ótica macro, em que as práticas são renovadas constantemente pelas atividades diárias (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009, TURETA; LIMA, 2011). Os estudos sobre estratégia como prática social mostram a abordagem como complexa, flexível e polivalente, visto que os estudos de EPS vão além da simples análise racional da estratégia, pois envolvem também elementos materiais e sociais.

Estudando um fenômeno a partir da EPS pode-se ajudar na tomada de decisão da organização, além de ser uma forma utilizada para incluir ou excluir, legitimar ou não as práticas organizacionais, tendo ainda o potencial de mudar práticas da empresa (WHITTINGTON; VAARA, 2012). Observar um acontecimento a partir da lente da estratégia como prática permite ao pesquisador se atentar aos microdetalhes, como as ações que ocorrem a partir da interação da empresa com a comunidade, e aos macro, por exemplo, os números apresentados pela empresa em seu relatório de sustentabilidade. Essa abordagem possibilita a observação dos estrategistas e a percepção de como ocorre a modificação da estratégia, inicialmente concebida pela empresa.

A seguir será discutido quem são os praticantes, segundo a abordagem da estratégia como prática. Essa conceitualização se faz necessária para poder entender, sob a ótica dessa perspectiva, quem são as pessoas que interagem com a estratégia da empresa, e podem ou não modificar o plano inicial elaborado pela alta direção.

⁷ Resseguro é quando uma empresa seguradora se responsabiliza pelo risco da operação coberta por outro segurado.

2.2.1 Praticantes

A estratégia como prática social (EPS) pesquisa a estratégia a partir do que as pessoas fazem, dando enfoque à observação dos praticantes. As pessoas que trabalham desenvolvendo, moldando e executando a estratégia são os praticantes, não sendo essas atribuições exclusivas dos executivos da organização (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009, WHITTINGTON, 2006). Os conceitos de prática e praticantes são entrelaçados, visto que a primeira é desenvolvida, transferida e promulgada por pessoas. Para a perspectiva é importante conhecer quem executa as práticas da organização (JARZABKOWSKI et. al, 2015). Os estrategistas em sua práxis (atividades) operam sob um conjunto de práticas inerentes ao seu contexto social, podendo ser, no nível corporativo, rotinas e fórmulas do processo formal da estratégia (JOSEMIN, 2011). Para Whittington (2012), os praticantes são seres sociais com habilidades e diferentes *backgrounds*, que desempenham as atividades de modo único e particular. Os estudos de EPS reconhecem uma escala maior de atores que participam da estratégia do que as teorias tradicionais, com foco na alta administração. A EPS vincula o papel do estrategista e identidade (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). O praticante não é apenas um receptor no processo de estratégia, ele está engajado na melhoria das performances, adaptando as práticas vigentes, sintetizando novas práticas e, em alguns casos, introduzindo práticas completamente novas (HODGKINSON; CLARKE, 2007).

Com a virada da prática, qualquer ator social que interaja com a estratégia da empresa é considerado um praticante da estratégia (executivos, funcionários, consultores, comunidade). Esses estrategistas têm o papel de sustentar ou modificar as práticas vigentes, a partir de suas atividades cotidianas. Na medida em que os praticantes seguem, sintetizam ou interpretam as práticas vigentes, elas acabam sendo reiteradas, podendo aumentar o estoque de práticas disponíveis para os próximos eventos estratégicos. Tendo o praticante o potencial, inclusive, de modificar a estratégia da empresa em causa própria (WHITTINGTON, 2014; JOSEMIN, 2011). A significação que os praticantes podem dar às práticas está intimamente ligada à posição hierárquica na empresa. Sujeitos com posições centrais interagem com elementos gerenciais e outros praticantes e acabam por criar e recriar a estratégia da organização. Já sujeitos em posições periféricas na hierarquia participam

legitimando ou não as práticas estabelecidas (MACIEL; AUGUSTO, 2015). Os praticantes também têm a atribuição de manter vivas as práticas, posto que as reproduzem a partir da conservação das práxis (GIDDENS, 2009).

Jarzabkowski e Spee (2009) apresentam duas dimensões ontológicas para diferenciar os praticantes: os que participam da organização (praticantes internos) e os que não são membros da organização (praticantes externos). Essa diferenciação foi criada a partir da análise de estudos empíricos, em que se verificou que pessoas de fora da empresa também influenciam em sua estratégia.

Podem-se considerar como praticantes internos sujeitos que fazem parte da estrutura da organização com atribuições de linha e/ou *staff*. Os funcionários que interagem com a estratégia da empresa acabam por modificar ou legitimar a estratégia, independente do seu nível hierárquico. Em relação aos praticantes externos, são atores que não fazem parte da estrutura formal da organização, porém influenciam a empresa de algum modo. Consultores, gurus, atores institucionais (órgãos reguladores, câmara da indústria e comércio, mídia e comunidade) são considerados como praticantes externos (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). A comunidade será o praticante externo foco desse estudo. Através da análise dos estudos empíricos, Jarzabkowski e Spee (2009) perceberam que, além dos praticantes individuais, existem grupos de praticantes. Alguns pesquisadores os estudam de forma individual, por exemplo, analisar um diretor e como ocorre sua interação com a estratégia da empresa. Outros, por sua vez, analisam os praticantes por grupos, como ocorre a influência dos gerentes intermediários na elaboração, alteração e comunicação da estratégia da empresa.

Em relação aos praticantes, alguns autores propõem *frameworks* para sua tipificação. Jarzabkowski e Spee (2009) relacionam os praticantes (individuais internos, grupos internos e externos à organização) e o conceito de práxis. A partir dessa relação, identificam uma série de trabalhos empíricos e teóricos que se encontram nesses quadrantes. Hodgkinson e Clarke (2007) propõem um mecanismo de análise dos estrategistas individuais a partir da oposição da estratégia cognitiva e estilo, no qual encontram quatro categorias em que os praticantes são enquadrados, dependendo do seu grau de capacidade cognitiva e intuitiva.

O trabalho de Mantere (2008) pode ser utilizado como exemplo de estudo que tem por foco compreender o papel do praticante no processo da estratégia. Esse trabalho procura entender qual o papel dos gerentes intermediários na elaboração e modificação da estrutura, construindo assim um relato de como o papel esperado para um gerente impacta em seu poder de agência. Esse estudo se propõe a pesquisar a relação da alta gerência com a gestão intermediária, tendo como ponto de partida a análise do que se espera dos dois níveis hierárquicos. Kornberger e Clegg (2011) procuram entender qual o papel de diversos praticantes (comunidade, consultores internos e externos, governo) no escopo final do projeto de desenvolvimento da cidade. Já a pesquisa de Samra-Fredericks (2003) explora as habilidades dos estrategistas no processo de construção da estratégia, por meio de seis categorias, que são: formas de conhecimento; mitigação e observação dos protocolos da interação humana (a ordem moral), pergunta e consulta, exibição apropriada da emoção; implantação de metáforas e, colocando a história "para trabalhar".

Diante do exposto, o intuito deste estudo é entender quem são os praticantes externos que influenciam a estratégia da empresa. A mineradora através de reuniões com as lideranças locais definem os projetos que serão realizados na comunidade. Identificar quem são esses sujeitos e quais são seus interesses ajuda a entender a tomada de decisão. Para Whittington (2012), os praticantes são seres sociais com habilidades e diferentes *backgrounds*, que desempenham as atividades de modo único e particular. Fatores demográficos como idade, sexo e escolaridade influenciam no comportamento desse indivíduo. Conhecer o praticante, sua identidade e como foi seu passado ajuda a entender sua tomada de decisão e suas ações (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

No próximo tópico, pretende-se discutir trabalhos que têm como foco a questão da implementação da estratégia, com intuito de entender como ela ocorre empiricamente.

2.2.2 Implementação da estratégia

Pela ótica da EPS, na qual a estratégia é vista como um processo fluido, a elaboração e a execução da estratégia são ações inter-relacionadas, não devendo haver um hiato entre elas, já que os praticantes, tanto internos quanto externos, durante a realização das ações previstas, acabam por aperfeiçoar e modificar o plano originalmente elaborado (AVILA et. al, 2009).

Cardoso e Lavarda (2015) pesquisaram sobre a importância da média gerência no processo de implementação da estratégia de uma empresa têxtil. Nesse artigo os autores pretendem entender como ocorre a implementação da estratégia no nível meso, quando a empresa adota a estratégia deliberada. Pode-se verificar que a média gerência tem o papel de formular planos para que a estratégia da empresa possa ser aplicada. Os objetivos macro são passados ao nível meso e os gerentes elaboram o plano micro para sua equipe. Esse desmembramento da estratégia pelos gerentes da área proporciona eficiência na obtenção dos objetivos, visto que eles são especialistas nessas atividades. Existem reuniões com a direção para o acompanhamento dos planos elaborados pelos gerentes. Como nessa reunião existe o diálogo entre os dois níveis hierárquicos, os gerentes se sentem ouvidos pela empresa. Apesar de a organização adotar a estratégia deliberada, os gerentes influenciam nas estratégias da companhia e até mesmo definem novas estratégias, a partir das práticas diárias, tendo esses praticantes a função de articuladores da estratégia.

Entender qual o papel da média gerência no processo de implementação da estratégia também é foco do trabalho de Mantere (2008). Ele realiza um estudo qualitativo com 12 empresas europeias, num total de 301 entrevistas semiestruturadas. Assim como o trabalho de Cardoso e Lavarda (2015), os quatro papéis esperados dos gerentes no processo de implementação da estratégia de Floyd e Wooldridge (1992) foram encontrados. São eles: execução, facilitação da adaptação, defensor e sintetizador da estratégia. No papel de execução o estrategista de nível meso realiza uma série de intervenções relativas às estruturas organizacionais, pessoal-chave, ações e sistemas de controle. Na facilitação da execução, o gerente torna-se a pessoa de ligação entre a alta cúpula da empresa e

a operação, deixando a empresa mais informal e flexível. Como defensor, o praticante defende estratégias alternativas; ele apresenta projetos e novas oportunidades de negócios à direção. E sendo sintetizador da estratégia, o gerente interpreta e avalia as estratégias definidas pela direção. O estudo Mantere (2008) apresenta como achado que o conhecimento da área do gerente intermediário deve ser utilizado como recurso estratégico, já que não são as organizações que criam, implemetam ou renovam as estratégias, mas sim as pessoas.

Avila et. al. (2009) em seu trabalho buscam descrever e analisar o processo de construção organizacional. Para isso eles fazem um estudo de caso numa empresa de comércio exterior. Nessa pesquisa o papel do praticante nos três níveis hierárquicos (diretoria, supervisão e subordinados) é discutido, envolvendo temas como deliberação de poder e aprendizado organizacional. Pode-se perceber que apesar da empresa ter uma política de portas abertas, em que os funcionários são incentivados a conversar com seus superiores, questões como delegação de poder e autonomia dos funcionários acabam não ocorrendo. Existem reuniões mensais em que as estratégias das empresas são discutidas entre as gerências e, alguns funcionários que não fazem parte da gestão, às vezes, são convidados. Esses funcionários escolhidos se sentem valorizados por participarem dessas reuniões. Alguns funcionários falaram que se sentem ouvidos pela empresa por meio de seu supervisor ou gerente, confirmando o trabalho de Maciel e Augusto (2015), que discutem a questão do papel dos praticantes, que dependendo de sua posição dentro da empresa participam legitimando ou modificando a estratégia.

Negrão e Toaldo (2013) pesquisaram sobre a implementação da estratégia de *marketing* em quatro empresas de pequeno porte que desenvolvem games. Elas utilizaram como base os estudos de Sashittal e Jassawalla (2001) e Amabile (1997). Nas quatro empresas, o desenvolvimento de jogos é feito a partir do pedido do cliente. A partir da demanda solicitada é elaborado um plano de ação, e esse plano sofre alterações de acordo com o andamento do trabalho. Muitas vezes, o próprio cliente solicita algum ajuste no produto e todo o cronograma deve ser reajustado. Os desenvolvedores ajudam na confecção do plano de trabalho, junto com a área comercial e com os gerentes.

No próximo item serão apresentados os conceitos de Estratégia como prática social e Responsabilidade Social Corporativa. Este capítulo irá apresentar as semelhanças

entre os temas e destacar quais pontos das duas abordagens serão utilizados na pesquisa.

2.3 ARTICULANDO AS TEORIAS: COMO EPS INFLUÊNCIA NA ESTRATÉGIA DE RSC

Nos últimos anos a Estratégia como Prática social surgiu como uma abordagem para estudar gerenciamento estratégico, decisões gerenciais e trabalho gerencial com foco no nível micro das atividades sociais, processos e práticas. A perspectiva está interessada na “caixa preta” das organizações, pretendendo fornecer um *link* entre micro/macro, agência/estrutura, ações individuais/institucionais. Tal conceito foi desenvolvido após a chamada virada da prática, em que os filósofos buscavam superar a dicotomia classificadas por Schatzki (2005) como individualismo (micro) e societismo (macro). O desafio da pesquisa da estratégia pelo prisma da prática social é trazer para o centro do debate os atores e suas ações, além de buscar entender as práticas sob uma ótica mais ampla (micro e macro), onde elas são renovadas constantemente pelas atividades diárias (GOLSORKHI et al, 2010, JARZABKOWSKI; SPEE, 2009, TURETA; LIMA, 2011).

Como perspectiva para entender os dados obtidos na pesquisa empírica será utilizado o tripé da prática (prática, praticantes e práxis), proposto por Whittington (2006). Os três conceitos serão utilizados para a análise, porém será dada ênfase aos praticantes, visto que se pretende conhecer quem são os praticantes externos e como eles influenciam na estratégia de RSC da mineradora. Segundo Whittington (1996, 2006), o estudo da Estratégia como Prática (EPS) analisa a estratégia da empresa através de observação das práticas cotidianas. Este autor leva em consideração que as pessoas que participam do processo de elaboração da estratégia são sujeitos diferentes e, por essa razão, tomam diferentes decisões diante do mesmo problema. Os praticantes, independente do cargo que ocupam, em algum grau, provocam alterações nas práticas da empresa (WHITTINGTON, 2010).

O tema Responsabilidade Social Corporativa (RSC) vem ganhando destaque tanto dentro das empresas, quanto na academia, nos últimos anos. A globalização, o

aumento da cobrança do governo, ONG's e associações voltadas para o tema RSC e a cobrança por parte da sociedade são apontados como motivos para o aumento das pesquisas sobre o tema (FARIA; SAUERBRONN, 2008). Os consumidores estão mais preocupados com a procedência dos produtos utilizados, o que está gerando na indústria uma preocupação com seus processos produtivos. Bower (1953) defendeu que as empresas desenvolvessem ações em prol da sociedade, suas ideias eram decorrentes do medo da intervenção do Estado na economia. Existem autores, como Friedman, que ignoram a ideia de que a empresa deve investir em ações em favor do meio ambiente e da sociedade. Segundo Friedman, a única obrigação das empresas é gerar lucro (ASHLEY, 2005). Com os anos, a abordagem de RSC foi sendo ampliada e fragmentada em outras perspectivas, como *performance* social corporativa, responsividade social corporativa, cidadania corporativa, governança corporativa, além de conceitos que foram sendo agregados como, por exemplo, moral e ética (PARMAR et al., 2010; ASHLEY, 2005).

O intuito de discutir RSC na dissertação é contextualizar sobre a abordagem e demonstrar a importância do tema para as empresas e para a academia. Na mineradora pesquisada, o setor estudado é responsável pelo gerenciamento das comunidades próximas à linha férrea, de propriedade da empresa – as comunidades que fazem divisa com a planta fabril e as que ficam nas orlas dos municípios de Vitória e Vila Velha, ES – além de qualquer outra comunidade que queira manter contato com a companhia. A mineradora pesquisada divulga como pilar estratégico a incorporação da sustentabilidade nos negócios e publica anualmente um relatório de sustentabilidade, no qual apresenta os investimentos na área socioambiental e os projetos desenvolvidos durante aquele período.

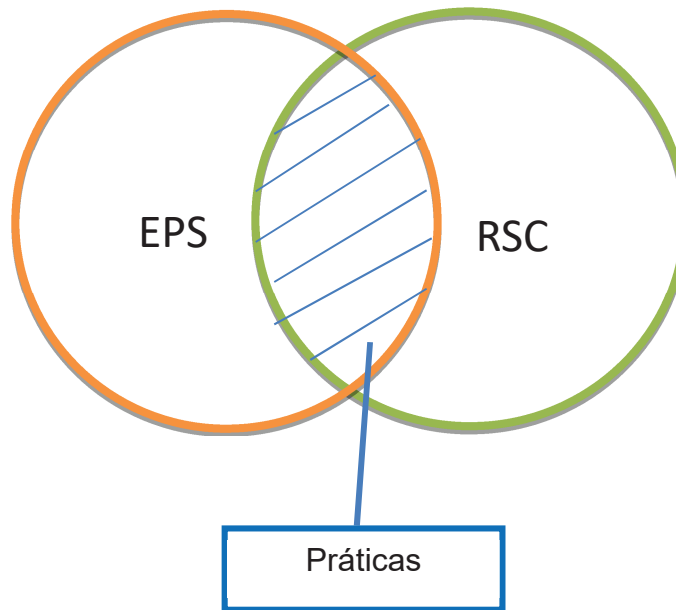
A Sustentabilidade e a RSC são vistas como um pilar estratégico dentro da mineradora e, como tal, esses conceitos devem ser incorporados em todas as áreas da empresa. Sendo assim, um gerente de operação não deve pensar apenas em produzir pelotas de minérios, mas também pensar em como o seu setor impacta outros setores dentro da empresa e comunidade próxima. Estudar esse fenômeno a partir da ótica da EPS, onde as ações são vistas como conectadas e o micro não deve ser estudado de forma isolada, possibilita à pesquisa uma visão macro da estrutura da empresa e como os participantes (internos e externos) atuam na formulação e execução da estratégia.

Outro fator que deve ser destacado é que utilizando a EPS para estudar a RSC, nessa dissertação, consegue-se entender como ocorre a relação da empresa e comunidade, de forma profunda, compreendendo qual o papel da comunidade na implementação da estratégia de RSC. Apesar de a empresa ter definido quais são os parâmetros para a escolha dos projetos a serem realizados, a comunidade tem o papel de sugerir e escolher as ações que irão ser desenvolvidas dentro do bairro, tentando construir através do diálogo uma parceria para melhorar aquela comunidade.

A sociedade organizada começa a perceber que possui importância para as empresas ao seu redor. Por outro lado, as empresas percebem essa força que a sociedade pode ter e o impacto, caso ela não queira suas atividades naquele local, passando assim, a empresa, a fazer a gestão dos seus *stakeholders*, não apenas para cumprir as leis, mas também atender às expectativas da sociedade. Por essa questão, começa-se a discutir a chamada Licença Social, que diz respeito a questões intangíveis, as questões não tácitas nos acordos firmados com a sociedade, que permite as operações das empresas, no caso desse estudo a mineradora (SANTIAGO; DEMAJOROVIC, 2015). Para Franks e Cohen (2012), a licença para operar diz respeito à negociação contínua, sendo utilizada como um suplemento às licenças de regulação.

Segundo a abordagem da estratégia como prática social, as pessoas são importantes e participam do processo de elaboração, implementação e execução da estratégia, independente do seu nível hierárquico dentro da organização. Já na teoria da RSC, as empresas consideram as pessoas como meros beneficiários do que pretendem oferecer, não reconhecendo a vontade do sujeito. Porém as comunidades estão mais informadas e conscientes dos impactos causados pelas empresas, sabendo que podem ou não legitimar a operação daquela organização. Por isso entender quem é aquela comunidade e perceber o que é importante para ela se faz necessário ao setor de RSC. A partir da interação com aquela comunidade, pode-se entender como ocorrem as dinâmicas locais e propor ações direcionadas para aquela realidade.

Figura 3 – Conexão EPS X RSC



Fonte: Autora.

A figura acima demonstra o elo de ligação entre as duas abordagens apresentadas neste trabalho. Os estrategistas (praticantes) através da realização de suas práticas, que pode ser cobrar do governo a fiscalização de empresas poluidoras, cobrar da empresa o tratamento dos resíduos de seu processos produtivo, acabam por modificar a ação dessas instituições em relação as suas políticas de Responsabilidade Social Corporativa. Um exemplo que aconteceu na comunidade pesquisada, foi que a partir do bloqueio da portaria da mineradora, pela questão dos alagamentos. A comunidade Lagoinha conseguiu que a lagoa fosse limpa (figura 11), e a companhia se responsabilizou pela entrega de geladeiras as famílias afetadas pelo alagamento. Não cabe a essa pesquisa julgar quem realmente foi o culpado pelo alagamento, a empresa aponta uma série de fatores não ligadas ao seu funcionamento como motivo para os alagamentos. O interessante desse acontecimento é que a partir de uma organização popular frente a mineradora, eles conseguiram modificar uma política da empresa, que é de não interferir em assuntos que são de responsabilidade do Estado, vale ainda mencionar que nesse episódio, a prefeitura do município iria doar fogões para as famílias afetadas, doação que nunca foi realizada.

3 METODOLOGIA

Nesse capítulo será apresentado o tipo de pesquisa utilizada no estudo, quais os instrumentos de coleta de dados e os processos para análise dos dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para Richardson et al (2015), a pesquisa qualitativa não pretende mensurar numericamente uma categoria ou unidade, mas sim entender a natureza de um fenômeno.

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar as interações de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitam, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON et al, 2015, p. 80).

Utilizando a pesquisa qualitativa pode-se entender a natureza de um fenômeno social e compreender situações complexas e particulares. O propósito do estudo não é mensurar ou identificar numericamente quais são as práticas realizadas, mas sim entender como ocorre o processo de interação da empresa com a comunidade, objetivo esse que não pode ser almejado utilizando pesquisa de caráter quantitativo, visto que nesse tipo de pesquisa intenciona-se testar hipóteses e correlacionar variáveis (RICHARDSON et al, 2015).

A escolha pela pesquisa qualitativa se justifica por proporcionar entender a comunidade de forma única e singular, compreendendo como ocorre a interação entre comunidade e empresa. Utilizando a triangulação de dados, podem-se adotar diferentes fontes de coletas de dados (documentos, observações e entrevistas), com objetivo de perceber como a empresa se relaciona com a comunidade próxima ao seu complexo, que, pela ótica da EPS, é considerada um praticante externo à organização, já que exerce influência sobre a estratégia da empresa. Utilizando a pesquisa qualitativa podem-se obter dados aprofundados sobre a realidade da parceria entre a empresa e a comunidade, verificando os impasses e conflitos que

ocorrem durante a realização do projeto Comunidade Unida. Esses pormenores de como ocorre a interação entre a empresa e a comunidade em questão não podem ser compreendidos a partir de uma pesquisa quantitativa, que busca, como o próprio nome já diz, a quantificação dos dados tanto em sua coleta, quanto em sua análise (RICHARDSON, 2015). Apenas a partir da observação dos pesquisados e dos seus relatos é possível entender como realmente ocorre o processo de construção do plano com a comunidade. A palavra coparticipação é muito utilizada pela mineradora no diálogo com as lideranças locais e, segundo a empresa, tem a intenção de empoderar a comunidade e buscar que ela participe junto na elaboração e execução dos projetos.

3.2 COLETAS DE DADOS

A mineradora pesquisada nesse estudo me é familiar: Meu avô trabalhou na ferrovia e meu pai trabalha há 30 anos nessa empresa. Então cresci ouvindo suas histórias. Acompanhei a fase da privatização e todas as mudanças que decorreram desse fato para os funcionários e suas famílias. O interesse em estudar um campo que me é familiar foi pelo esforço da companhia em dialogar com as comunidades, e pelas pressões que sofre da sociedade para diminuir a poluição decorrente de seu processo produtivo.

O primeiro passo após a definição do escopo do estudo foi buscar o setor responsável pelo diálogo com as comunidades. Por um funcionário da empresa, que é amigo da minha família, soube como era o funcionamento do setor supracitado. A partir daí consegui o contato da minha, agora, informante chave e a procurei demonstrando interesse em pesquisar o setor. Existe um rito a ser seguido para que a empresa libere a execução de uma pesquisa. Primeiro a área responsável decide se quer ou não ser pesquisada; após essa aprovação inicial, uma solicitação deve ser encaminhada para os Recursos Humanos (RH) para ser aprovada ou não. Nessa solicitação enviada ao RH deve conter o título, os objetivos da pesquisa e o que deseja observar, além do tempo que pretende pesquisar a empresa, sendo que, caso a solicitação seja aprovada, o pesquisador deve disponibilizar o trabalho para a

mineradora e suas subsidiárias e, caso solicitada, apresentar a pesquisa para membros da empresa.

A partir da resposta positiva da empresa para realização da pesquisa de campo na mineradora, comecei o trabalho de pesquisa documental sobre a empresa. Compreender sua história, pesquisar o que ela divulga como ações de sustentabilidade e RSC, além das leis que regulamentam o setor. Durante as pesquisas iniciais do setor e da empresa, o projeto Comunidade Unida⁸ foi escolhido como foco desse estudo, por ter uma interação constante entre a empresa e as comunidades que participam do projeto. Esse ano o projeto Comunidade Unida foi executado em duas comunidades que são diretamente impactadas pelo processo produtivo da empresa. Dessas duas foi escolhido como lócus de análise o bairro Lagoinha⁹, por ter um número maior de ações previstas para serem realizadas este ano. Para compreender essa relação entre empresa e comunidade e responder o problema de pesquisa previamente estabelecido, uma análise profunda sobre a empresa e a comunidade precisava ser feita. Por conta disso foi escolhida a pesquisa qualitativa para responder o problema e os objetivos de pesquisa.

Na pesquisa qualitativa, a coleta de dados se dá de duas formas: múltipla, porque várias formas de coleta de dados são utilizadas, e interativa, por haver o contato com os sujeitos que estão sendo pesquisados. Durante a coleta de dados o pesquisador busca a participação ativa de seus pesquisados. Ajustes podem acontecer no decorrer da pesquisa, como aceite do campo, impedimento dos participantes, entre outros. Por esta razão, as técnicas de coleta de dados podem ser alteradas e refinadas durante a realização do estudo (CRESWELL, 2007).

Como instrumento de coleta de dados foi empregada a análise documental, a observação participante, as entrevistas semiestruturadas (tópico guia), além de imagens e fotografias.

Selltiz et al (1967, p. 273) conceituam a entrevista como método de coleta de dados que proporciona a “obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer ou fizeram, bem como acerca

⁸ Nome alterado para preservar identidade da empresa

⁹ Nome alterado para preservar identidade da empresa

das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes”. O uso das entrevistas para essa dissertação foi de suma importância, para captar como foi o processo de elaboração e execução desse projeto na comunidade. O projeto está desde 2014 na comunidade Lagoinha. Houve dois líderes comunitários durante esse período (2014 a 2016), além da troca das analistas da empresa. O uso das entrevistas possibilitou captar, através da narrativa dos pesquisados, como ocorreu o processo ao longo do tempo, entendendo suas percepções sobre o que estava acontecendo. As entrevistas foram realizadas a partir de um tópico guia, que tem como vantagem a obtenção de dados direcionados sobre o tema em um contexto de conversa informal com o pesquisado. Nas entrevistas utilizando o método de tópico guia, o pesquisador possui uma série de pontos que podem ser explorados durante a entrevista, deixando o indivíduo falar livremente e tendo a intervenção do pesquisador quando a pessoa se afasta do tópico de interesse da pesquisa (GIL, 2009, BAUER; GASKELL, 2010).

Na empresa, no setor de relacionamento com a comunidade, foram entrevistadas as duas analistas que realizam esses projetos nas comunidades. A analista I é a responsável pela comunidade esse ano; foi escolhida para ser entrevistada pelo seu contato direto com a comunidade, e por ser seu porta voz dentro da empresa, além de ser a informante chave desta dissertação. A analista II foi responsável pela implantação do projeto na comunidade e com seu relato pôde-se entender como foi o processo de aceite dessa comunidade ao projeto e as mudanças que foram ocorrendo com os anos. O gestor do setor foi convidado para entrevista, porém por conta de agenda, a entrevista não pôde ser realizada. Uma palestra aberta ao público, em que um colaborador do setor falou sobre o funcionamento do departamento e como ocorre o gerenciamento de *stakeholders* da mineradora, foi utilizada para entender o ponto de vista do gestor sobre a história da empresa com as comunidades e sua relação com elas. Os líderes informais e formais da comunidade foram convidados a participar das entrevistas, a fim de entender qual a opinião deles sobre o processo de escolha e desenvolvimento dos projetos desenvolvidos na comunidade. A empresa disponibilizou o contato dessas lideranças. Com exceção da líder comunitária desse ano (2016), todas as outras lideranças locais que participam das reuniões com a empresa foram ouvidas. A líder

comunitária foi convidada a participar da pesquisa, porém a mesma não respondeu aos contatos com uma data para a entrevista.

O número de entrevistados da comunidade se deu pelo critério de saturação. Com base na análise preliminar, percebe-se que dados novos não são encontrados a partir das entrevistas, assim o conteúdo das entrevistas começa a apresentar elementos comuns (FONTANELLA et al, 2008). No total foram entrevistadas 16 pessoas, sendo 6 lideranças locais e 8 moradores da região, e as duas analistas da empresa. As entrevistas, em sua maioria, foram individuais; porém, por uma demanda do campo uma delas acabou sendo em grupo, com moradoras da comunidade que estavam bordando numa sala do centro de convivência. A entrevista ia ser com uma delas; todavia, havia mais três moradoras na sala, que começaram a interagir conosco e participaram da entrevista. O pesquisador nas entrevistas em grupo tem o papel de moderador. Segundo Bauer e Gaskell (2010, p. 75), o objetivo desse tipo de entrevista “(...) é estimular os participantes a falar e a reagir àquilo que outras pessoas do grupo dizem”.

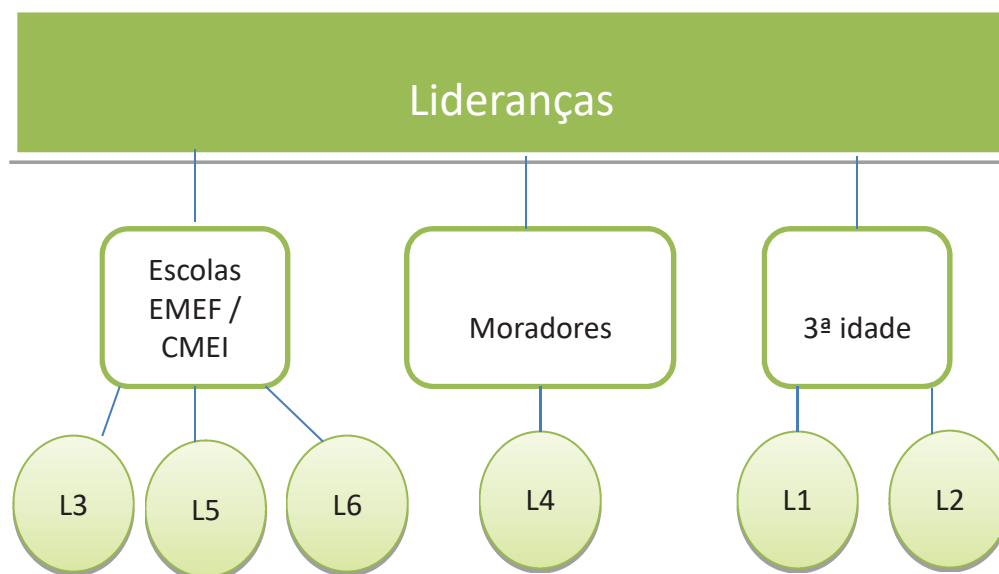
Tabela 1 – Sujeitos Entrevistados

Entrevistados	Vínculo com a comunidade	Duração da entrevista (minutos)	Tipo de entrevista	Tempo na comunidade (anos)
1	Liderança	39.56	Individual	30
2	Liderança	20.15	Individual	32
3	Liderança	55.16	Individual	+ 30
4	Liderança	34.56	Individual	+ 30
5	Liderança	22.13	Individual	1
6	Liderança	25.37	Individual	1
7	Analista	45.13 / 31.12	Individual	1
8	Analista	66.34	Individual	3
9	Morador	9.40	Individual	+25
10	Morador	6.20	Individual	4
11	Morador	13.05	Individual	15
12	Morador	5.00	Individual	+30
13	Morador	10.55	Em grupo	+25
14	Morador	10.55	Em grupo	+25
15	Morador	10.55	Em grupo	+25
16	Morador	10.55	Em grupo	+25
Total		384 min		

Fonte: Elaborada pela autora

Os roteiros de entrevistas que constam no apêndice foram elaborados pela pesquisadora, a partir do referencial teórico e das dúvidas que foram surgindo no campo. O roteiro A foi enviado por e-mail à empresa, tendo seu conteúdo respondido pelos funcionários do setor, de acordo com sua atribuição dentro da mineradora. Esse roteiro tinha a intenção de conhecer as tarefas desenvolvidas por esse departamento. O roteiro B foi utilizado na visita à empresa, oportunidade na qual conversei com a analista que coordena os projetos desenvolvidos dentro da comunidade Lagoinha. Essa analista passou a ser a informante chave do estudo, por conta da abertura que ela proporcionou tanto dentro da empresa, disponibilizando informações e documentos internos, quanto por me apresentar à comunidade e às lideranças locais. No começo, a minha presença era vista, até por ela, como um fator preocupante, já que nem ela tinha uma relação consolidada com aquelas lideranças locais. Porém, com o tempo ela percebeu que meu intuito não era julgar seu trabalho, mas sim compreender como ocorria a interação entre os dois atores (empresa e comunidade). Ela foi a responsável pelas atividades esse ano na comunidade, e sempre me convidava para os eventos e me apresentava como pesquisadora da UFES. Uma vez, inclusive, ela falou para as pessoas que eu não era detetive não, que estava fazendo minha pesquisa de mestrado. Já o roteiro C foi utilizado na entrevista com a analista II, para entender a história desse projeto na comunidade. A partir das respostas obtidas pela empresa, pôde-se entender melhor quais são os projetos desenvolvidos pela mineradora e escolher o projeto Comunidade Unida para análise. O roteiro de entrevista D foi aplicado às pessoas que participam das reuniões de planejamento com a empresa e o E com os moradores da região. O roteiro D buscava compreender qual o papel da comunidade no processo de escolha das ações que foram desenvolvidas e como ocorre a interação entre a empresa e a comunidade; já o roteiro E buscava entender se os moradores percebem as ações da mineradora dentro do bairro e se acham esse projeto importante.

Figura 4 – Vinculação das lideranças



Fonte: Autora

Em princípio, as observações iam ser não participantes ou simples, em que o pesquisador atua como um expectador (RICHARDSON, 2015). Porém, no decorrer das observações, o campo demandava a atuação da pesquisadora em relação ao que estava ocorrendo, tornando assim as observações em participantes. Nas primeiras observações anotava muito e sempre tentava ficar mais afastada das pessoas, entretanto, sempre tinha alguém que me perguntava o que estava anotando, se eu era jornalista. A comunidade não é muito grande, então reconheciam quando alguém era novo e me falavam para me apresentar, para tirar foto com eles, participar das oficinas e, como a analista, às vezes, precisava de ajuda para realizar alguma tarefa, sempre me oferecia para ajudar. Com essas ações acabei me aproximando das pessoas do bairro e sendo reconhecida por eles. Perguntavam como estava sendo minha pesquisa, se a outras pessoas aceitaram participar, e me contavam o que estava acontecendo na comunidade, essas informações obtidas na comunidade de forma não programada ajudou em muito a entender o cenário político daquele bairro. O contato tanto com a comunidade, como com as analistas foi muito interessante, comecei a ser convidada, de forma espontânea, pela comunidade a participar de outros eventos que estavam acontecendo dentro do bairro, nos projetos sempre tentava colaborar com as analistas, normalmente chegava um pouquinho mais cedo e ajudava a organizar os

materiais. Segundo Flick (2004), na observação participante o pesquisador interage intimamente com o campo, a ponto de observar o fenômeno a partir da visão dos membros daquela comunidade, sendo o pesquisador não um mero expectador dos fatos estudados, mas sim um outro elemento humano que interage com o fenômeno estudado (RICHARDSON, 2015).

Os registros das observações foram realizados por meio de diários de campo escritos com base nas anotações da observação. Não foi autorizada a participação nas primeiras reuniões de planejamento com a comunidade. Ocorreram três reuniões de planejamento no primeiro semestre – reuniões em que a empresa se reúne com as lideranças locais, com intuito de escolher os projetos e desenvolver o planejamento das ações. Foi autorizada a participação nas ações que são abertas à comunidade local, eventos onde as atividades que foram planejadas nas reuniões são executadas. Durante o semestre, pude participar de reuniões para o planejamento de algumas ações, reuniões agendadas diretamente com a liderança que vai ser atendida pela ação desenvolvida. As observações foram realizadas entre junho e dezembro de 2016, na comunidade Lagoinha. Os eventos são esporádicos, não possuem data nem horários pré-estabelecidos, ocorrendo tanto em dias de semana, como nos finais de semana. O intuito da observação desses eventos é perceber qual a relação da empresa com a comunidade. Durante a realização dos eventos tirei várias fotos, sempre pedindo autorização ou dos moradores ou da empresa antes de realizar o registro fotográfico. Segundo Bauer e Gaskell (p. 137; 2010), a imagem é “(...) um registro restrito, mas poderoso das ações temporais e dos acontecimentos reais – concretos, materiais”. A prática de tirar fotos dos eventos é muito comum pela empresa, as analistas utilizam as fotos como prova de que as ações foram desenvolvidas na comunidade. As analistas do setor de relacionamento com a comunidade participam dos eventos na comunidade e, normalmente no início dos eventos, conversam com os moradores e apresentam informações sobre a empresa. Durante as observações, pôde-se constatar qual a reação da comunidade à presença e à fala da empresa.

Durante a observação tirei algumas fotos do que estava ocorrendo. Desde a primeira observação essa era uma prática comum. Normalmente ficava mais afastada das pessoas, realizava anotações e tirava fotos – acredito que por isso me perguntavam tanto o que estava fazendo ali. Algumas vezes a analista que estava coordenando o

evento me pedia para tirar algumas fotos e encaminhar pra ela, pois como ela estava sozinha, não conseguia tirar fotos dela interagindo com a população. Através das fotos tiradas durante todo o período de observação, podem-se ilustrar para o leitor as características da comunidade e o andamento das oficinas. Segundo Nobre (2009), o fotógrafo através da foto consegue narrar um momento, da mesma forma que um escritor, em palavras, conta um caso, sendo uma representação temporal daquele fragmento da vida.

As ações acordadas entre a empresa e a comunidade para o segundo semestre de 2016 foram: Ação de educação ambiental com moradores próximos à Lagoa; Gincana de lixo; Formação de professores Escola municipal de ensino fundamental (EMEF); Dia da Família do Centro municipal de ensino infantil (CMEI); Palestra com orientação para os pais sobre cuidado integral das crianças e adolescentes do CMEI e EMEF;; Curso de culinária rápido; Visita para a 3ª idade com atividades de promoção à qualidade de vida. Essas atividades foram pensadas e escolhidas nas reuniões de planejamentos. Nessas reuniões, a empresa junto com a comunidade escolhem os projetos que irão ser desenvolvidos no bairro, por um período de tempo. Para que o projeto possa ser escolhido, ele deve se enquadrar dentro da política da empresa (cultura, saúde, educação e geração de emprego e renda). No começo de dezembro (2016) aconteceu uma reunião de avaliação, em que as pessoas discutiram se os projetos atingiram os objetivos de forma satisfatória. Nessa reunião, além de um questionário de avaliação que foi preenchido pelas pessoas que estavam presentes, houve um café e sorteio de brindes. A empresa também disponibilizou documentos internos para a pesquisa, tais como balizadores dos projetos, normas utilizadas como base para a construção do projeto, metodologia utilizada e os critérios de aprovação, as avaliações dos moradores sobre o projeto, além de documentos para comunicação externa, como jornais informativos e relatório anual de sustentabilidade e de resultados. A lei referente à mineração (Lei nº 227, de 27 de fevereiro de 1967) também foi analisada. Esse código, chamado de código da mineração, conta com os direitos e obrigações que uma empresa deve cumprir para manter sua licença de funcionamento. A análise desses documentos é importante para inferir quais são as bases utilizadas pela empresa para definir e executar os projetos dentro da comunidade. Pelo setor de mineração ser regulamentado e ter obrigação legal de executar algumas ações de cunho social e

ambiental, é preciso distinguir as ações realizadas por força de lei e as ações desenvolvidas por conta da política de RSC praticada pela empresa. A partir da pesquisa dos relatórios, balanços e jornais podem-se obter informações a respeito dos projetos e dos valores investidos em RSC, pela empresa.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Para o tratamento e interpretação dos dados foi utilizada a análise de conteúdo temático *a posteriori*. A mensagem, independente da forma que seja expressa (oral, escrita, gestual, documental entre outros) é o ponto inicial para compreender o significado e o sentido que o indivíduo atribui, sendo o sentido a atribuição pessoal que o sujeito dá àquele objeto e o significado à compreensão e interpretação a partir das características definidoras do objeto e seu *corpus* de significação (FRANCO, 2003). “Toda comunicação que implica transferência de significados de um emissor a um receptor pode ser objeto da análise de conteúdo” (RICHARDSON ET AL, 2015, p. 225). Bardin (2006, p.37) configura “a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Por meio dessa dedução, pretende-se extrapolar a mensagem e entender quem é o emissor e o significado por trás daquele conjunto de palavras (FRANCO, 2003).

A unidade de registro da pesquisa foi temática, pois permite perceber elementos ideológicos, afetivos e emocionais. A análise de conteúdo não interpreta somente a mensagem, mas também as intenções do sujeito, sendo assim, na análise temática, primeiro é realizado o levantamento das atitudes do sujeito, depois a contagem e agrupamento de temas ou itens de significação em categorias previamente determinadas (BARDIN, 2006).

Foi considerado como *corpus* (conjunto de documentos a serem analisados) as anotações dos diários de campo, as entrevistas, os documentos fornecidos pela empresa, a palestra de um funcionário do setor, além da legislação sobre mineração e o parecer da CPI da Assembleia Legislativa do Espírito Santo, que discutia o caso de poluição atmosférica na Grande Vitória. Após essa pré-análise e separação do

corpus, iniciou-se a análise propriamente dita desses documentos identificados e agrupados de acordo com seu tema. Durante o processo de interpretação dos dados, ocorreu um ir e vir entre os documentos em análise e o referencial teórico. As categorias foram definidas *a posteriori*, vindas a partir do campo e das respostas dos sujeitos de pesquisa. A escolha dessa categorização *a posteriori* se justifica pelos autores que pretendem ser utilizados como base para a pesquisa. Um trabalho de estratégia como prática deve levar em consideração a relação que ocorre entre os pesquisados; ir a campo com categorias já predefinidas pode trazer uma perda de informação (FRANCO, 2003).

Os dados obtidos (entrevistas, diários de campo, relatórios) foram tratados de forma conjunta, numa planilha do Excel com 4 abas. *A priori* os dados foram classificados por fonte do documento. Os fatos mais relevantes de cada fonte foram colocados na primeira aba da planilha; após essa primeira análise, na segunda aba da planilha, os dados obtidos foram classificados por tema. Depois dessa definição dos temas principais, na terceira aba, os códigos obtidos começaram a ser relacionados. A partir desses códigos chegou-se a cinco categorias de análise: investimento social, construção compartilhada, disputa de interesses, gerenciamento de conflitos e diálogo social e escuta ativa. Foi utilizado também como recurso para selecionar as categorias um mapa mental, que tinha como objetivo organizar todos os dados obtidos na pesquisa, a fim de selecionar os códigos principais.

Glaser e Strauss (2006) propõem o método comparativo para análise dos dados. Esse processo seria dividido em quatro etapas: 1 - comparação dos incidentes aplicáveis a cada categoria; 2 - integração das categorias e suas propriedades; 3 - delimitação da teoria, e 4 - escrita da teoria. A partir dessa metodologia, as categorias surgem do campo, construindo a teoria a partir do que emerge da pesquisa.

No primeiro passo (comparação dos incidentes aplicáveis a cada categoria), a análise começa codificando cada incidente em seus dados nas categorias. Nessa etapa vários códigos irão surgir. Nessa dissertação, a primeira aba da planilha contém as principais falas de cada entrevistado, na segunda aba foram colocadas as falas dos entrevistados, de acordo com o códigos encontrados. Na integração das categorias e suas propriedades (etapa 2), é realizada a comparação dos diversos eventos presenciados em campo; conseguem-se perceber elementos comuns,

fatores integrativos como, por exemplo, comparando as diversas falas dos entrevistados, percebe-se que o entendimento sobre o que é responsabilidade social corporativa é muito parecido entre os moradores e as lideranças. Na visão dos entrevistados, o conceito de RSC remete à ideia de cuidado/ ajuda oferecido pela empresa às comunidades, existindo ainda um sentimento de que a empresa tem que ajudar mais a comunidade, executando obras de infraestrutura, por exemplo. Porém, essas ações vão contra a política de RSC da empresa, que não permite, salvo sob autorização da diretoria, a realização de ações que são de responsabilidade do poder público. A partir da comparação entre elementos começa-se a ter um elemento integrador (GLASER; STRAUSS, 2006).

Na delimitação da teoria (etapa 3), a partir dos códigos estabelecidos na etapa anterior, começa a análise dos códigos a fim de buscar semelhanças e juntá-los, com o intuito de obter as categorias, que começam a ser definidas, a partir das similaridades entre os diversos códigos. Após a junção desses códigos, começa-se a relacionar as diversas categorias para encontrar as similaridades entre elas com intuito de uni-las. Nessa fase existem diversas categorias encontradas. No caso dessa dissertação, estava com onze categorias. É nessa fase também que se relacionam todas as categorias, procurando um elemento central para conduzir o estudo. Na etapa 4 do processo – Escrevendo a teoria – já se tem um tema central e as categorias definidas para análise. Consegue-se fazer a ligação entre todas as categorias com o tema central do trabalho (GLASER; STRAUSS, 2006). Esse método comparativo, ajuda o pesquisador a visualizar os diversos códigos encontrados na pesquisa e uni-los.

Após o término da escrita do trabalho, o texto foi disponibilizado para a analista da empresa, a informante chave dessa pesquisa, com o intuito de ela tecer comentários sobre essa dissertação, da forma que achar pertinente. Essa leitura por parte da empresa tem como objetivo trocar ideias entre o setor e a pesquisadora, além de ajuste de alguns pontos sobre os eventos que ocorreram durante o período de observação. A analista, após ler o esboço da dissertação, fez comentários sobre o que achou do trabalho. Em alguns pontos não concordou com a forma como os fatos foram narrados e em outros não concordou com os dados coletados na comunidade. Como, por exemplo, uma das lideranças mencionou na entrevista que, em 2016, por ser ano eleitoral a empresa iria diminuir o número de ações realizadas dentro do

bairro, esse fato foi recebido com surpresa pela analista, visto que foram realizadas 16 ações dentro da comunidade, um número considerado normal por ela. Então ela me questionou se realmente a comunidade falou isso, respondi que obtive essa resposta numa entrevista. Essa conversa com a colaboradora do setor foi importante para entender como eles se sentem a respeito dos dados coletados, além de haver a possibilidade de a empresa disponibilizar dados novos para contribuir com a melhoria do texto. A experiência de disponibilizar o texto para a empresa foi interessante, para poder entender o outro lado, qual o sentimento deles em relação ao que foi escrito. Após essa conversa, vários elementos do texto foram alterados e em várias partes houve a suavização do texto, sendo menos enfático em alguns pontos. É como uma revisão por pares, no caso da apresentação e análise dos dados, visto que a analista é parte interessada e fundamental para a execução dos projetos na comunidade (CRESWELL, 2010).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A apresentação dos dados será segmentada em duas partes: contextualização do campo e apresentação das categorias. A contextualização do campo consiste em um breve histórico da empresa e do bairro, a descrição da metodologia adotada no projeto, além da apresentação das instituições que compõem o bairro. Esse tópico se faz necessário para que você, leitor, possa entender as dinâmicas do bairro. Em seguida virão as evidências descobertas em campo, apresentadas a partir das cinco categorias encontradas, que exploram a relação da empresa com a comunidade.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CAMPO

4.1.1 Caracterização do lócus de pesquisa

Empresa criada no interior de Minas Gerais, por meio de decreto-lei pelo então presidente Getúlio Vargas. Seu objetivo, quando criada, era produzir 1,5 milhão de toneladas de minério de ferro. Em 2012 passou de 5 bilhões de toneladas produzidas. A empresa foi privatizada em 1997, se tornando uma multinacional brasileira de capital aberto na bolsa de valores. Atualmente conta com 166 mil funcionários¹⁰ entre próprios e terceirizados, com operações em quatorze estados brasileiros e nos cinco continentes. Atua com ferrosos (minério de ferro e pelotas, manganês e ferroligas), metais básicos (níquel, cobre, cobalto e PGM's), carvão (metalúrgico), fertilizantes (potássio, fosfatados e nitrogenados), além da logística como suporte às atividades de mineração.

Além da importância econômica da empresa para os estados do Espírito Santo e Minas Gerais, a mineradora divulga como valores estratégicos quesitos como responsabilidade social e sustentabilidade, enfatizando todas as ações que realiza, a fim de minimizar os impactos gerados por seu processo produtivo. Por ser uma

¹⁰ Fonte: Relatório de sustentabilidade da empresa em 2015.

multinacional presente em mais de 30 países, a comunidade atingida por sua operação produtiva é muito extensa. No Espírito Santo, a mineradora definiu como comunidades prioritárias: as que fazem muro com a empresa, as próximas à linha férrea e os bairros da orla de Vitória e Vila Velha. A partir dessa delimitação procura-se prioritariamente atender à demanda dessas comunidades, desenvolvendo projetos sociais e trazendo-as para conhecer a empresa. A intenção da pesquisa é estudar uma comunidade que possua interação constante com a empresa, por isso foi escolhida como locus de análise a comunidade Lagoinha.

O setor analisado foi o de Relacionamento com a Comunidade. Nesse departamento trabalham o gerente do setor, três analistas – sendo dois de relacionamento com a comunidade e um responsável pelas ações de investimento social –, além de uma assistente administrativa. O parque da empresa também faz parte da jurisdição do setor e conta com mais doze funcionários. O setor atua na Grande Vitória e em casos específicos tem abrangência estadual. A empresa se coloca à disposição para atender qualquer comunidade que queira um diálogo com a companhia, porém a prioridade são as comunidades no entorno da mineradora.

O bairro Lagoinha foi criado em 1978 e surgiu como uma opção de moradia para os empregados da mineradora pesquisada. As primeiras casas foram entregues em 1980. Em 2001 o bairro contava com 3,5 mil habitantes, distribuídos numa área de 266.307 metros quadrados¹¹. Dentro do bairro existe uma área de baixada – que antes era uma área verde perto da lagoa – que foi invadida e as pessoas construíram suas casas de forma desordenada, muitas vezes, sem infraestrutura básica. Por conta da ocupação desordenada e poluição, a lagoa acabou ficando assoreada e, em tempos de chuva, o seu nível sobe e invade as casas próximas. Nessa parte, que os próprios moradores falam que é da invasão do bairro, existe uma rua na beira da lagoa e várias escadarias que dão acesso à parte alta do bairro (Figura 5). A maioria das casas dessa parte tem a sua entrada pelas escadarias. Os moradores contam que antes eram casas improvisadas, construídas de madeira e lona; hoje, pelo que pude perceber, a maioria das casas é de alvenaria, sendo algumas bem grandes. Recentemente um vereador do município conseguiu a regularização das ruas e ganharam um Código de Endereçamento Postal (CEP).

¹¹ <http://www.recantodasletras.com.br/artigos/200519> acessado em 28/06/2016

Esse bairro faz divisa com a mineradora e é considerado como comunidade prioritária pela empresa, por conta da proximidade geográfica e por essa lagoa cuja responsabilidade de conservação é da própria empresa, segundo o relato dos moradores. Em certo grau a empresa reconhece essa responsabilidade e, junto com a prefeitura, realiza ações de limpeza da lagoa. Essa comunidade tem uma relação antiga com a empresa, pois os primeiros moradores eram funcionários dela. A escola de ensino fundamental foi construída por um multirão da comunidade com a ajuda da empresa; foi um engenheiro da empresa que a projetou. E, ao longo dos anos, sempre existiu um relacionamento entre comunidade e empresa. Desde 2014 foi escolhida para participar do projeto Comunidade Unida, que consiste em definir, de forma participativa, quais as ações que serão desenvolvidas pela empresa na comunidade.

Figura 5 – Escadaria de acesso a casas



Fonte: Google maps

Pela proximidade geográfica da empresa e por todo histórico de sua ajuda nessa comunidade, muitos moradores acreditam que hoje a mineradora não faz o suficiente, que ela pode e deve ajudar mais. Existem muitos relatos dos moradores falando que antes a empresa construía escola, calçava ruas e outras obras que hoje já não realiza mais, pois essas ações, por definição legal, são de responsabilidade

do Estado. A empresa, por ser privatizada e ter sua política de atuação social bem definida, deixa claro para as comunidades em quais áreas pode atuar, colocando-se como uma empresa privada e que não pode interferir em questões que são de responsabilidade do poder público. Dentro da empresa existem políticas de atuação bem definidas: quando o poder público vai estar envolvido em alguma parceria, o presidente da empresa deve autorizar a liberação dos recursos. Segundo a empresa, essas ações foram tomadas como forma de preservá-la, de algum uso indevido de seu patrimônio.

Numa palestra ministrada por um funcionário do setor de relação com a comunidade da mineradora, ele comentou sobre a relação das comunidades com a empresa na era estatal. Disse que a empresa tinha um fundo específico para atender as comunidades, que realizava projetos de infraestrutura para os bairros. Os moradores pediam para a empresa demandas como construção de praças, escolas e calçamento de ruas e a empresa realizava tais serviços. Quando a mineradora foi privatizada, esse fundo foi cancelado, a empresa começou a definir suas políticas de atuação social e atender as comunidades via fundação, ou por setores que se relacionam diretamente com as comunidades. Apesar de a privatização ter ocorrido há 20 anos, as memórias da empresa da época estatal ainda estão vivas, tanto na memória dos moradores, quanto na das lideranças locais, deixando alguns deles com um sentimento de perda. A empresa antes era mãe, agora é madrasta.

Figura 6 – Beirada da lagoa, divisa entre a empresa e a comunidade



Fonte: Fotografia tirada pela autora

A Figura 6 mostra a proximidade da empresa com a comunidade nesse ponto da rua. O muro fica na outra borda da lagoa. Logo no começo dessa rua, o muro da empresa fica do lado da comunidade e, como a divisa fica bem no meio da lagoa, existem algumas estacas que demarcam a área. Em 2015, houve uma oficina de grafite, em que esse muro do lado da comunidade foi grafitado por moradores, com a ajuda de um instrutor.

4.1.2 Projeto Comunidade Unida

O projeto Comunidade Unida tem por objetivo promover amadurecimento do relacionamento entre a mineradora e a comunidade prioritária, além de reduzir a tensão e pressão sobre a empresa e oferecer fluidez ao diálogo¹². Utiliza-se de uma metodologia própria, desenvolvida por uma extinta diretoria de Relacionamento com a comunidade. Esse sistema é replicado em todas as unidades da empresa e suas subsidiárias. O escopo central do programa é o mesmo; porém, como cada região tem suas peculiaridades, o projeto é customizado para atender à realidade local, inclusive o nome do projeto é escolhido pelo departamento local.

Antes da implementação do projeto na comunidade, existe o planejamento, que tem como intuito identificar quem são as lideranças formais, e moradores que acionam, com alguma frequência, de forma espontânea os canais de comunicação da empresa. A mineradora dispõe de diversos canais de comunicação por meio dos quais as pessoas podem requisitar à empresa, sendo que cada canal tem seu prazo próprio de resolução das demandas. O setor de relacionamento com a comunidade é responsável pelas comunidades definidas como prioritárias pela empresa; por conta disso, toda comunicação oriunda dessas comunidades é repassada ao setor, sendo ele responsável pela resposta. Pelo direcionamento dessas demandas para o setor, o mesmo acaba por criar um banco de dados, com o contato dos moradores e quais são os problemas recorrentes. Essas informações obtidas acabam por ajudar as analistas a entender as comunidades e perceber quem são as pessoas chaves do bairro.

¹² Relatório interno da empresa

Então a gente faz todo um estudo prévio. E também com base nos *stakeholders*, que a gente já tinha de histórico de demandas da comunidade, a gente passa a entender melhor a realidade local. A gente já tem uma primeira indicação do que pode surgir também dentro de um plano como esse e começa a ter um entendimento interno de que dentro das diretrizes da empresa, e onde é que a mineradora pode contribuir. Eu to falando isso porque a (gente) sempre (tem) uma preocupação, de quando a gente abre um processo participativo assim com a comunidade, de que eles tragam muitas que são necessariamente abordagens, questões que precisam ser tratadas pelo poder público e que a gente tem alguma restrição de entrar (Entrevistada 8)

O esquema de trabalho com a comunidade é simples: as analistas se aproximam da associação de moradores e explicam como pretendem atuar no bairro. O mesmo ocorre com as outras lideranças formais do bairro. A empresa explica como funciona a metodologia do projeto e, caso a comunidade aceite participar, a empresa convida todos os envolvidos para uma reunião, em que as demandas da comunidade são levantadas, além de expor as razões que levaram a mineradora a escolher o bairro para a implementação do projeto. Desde o começo desse projeto, ainda não houve recusa de nenhuma liderança comunitária. As analistas informam para a comunidade quais são as áreas em que a empresa pode apoiar o bairro. Como a empresa é do setor privado e se coloca como parte da sociedade civil organizada, ela tem como diretriz não intervir em projetos que são de responsabilidade do poder público. A empresa tem como pilar apoiar projeto nas áreas de: cultura, saúde, educação e geração de emprego e renda.

A dinâmica ou o processo do projeto de relacionamento com a empresa pode ser dividido em algumas fases:

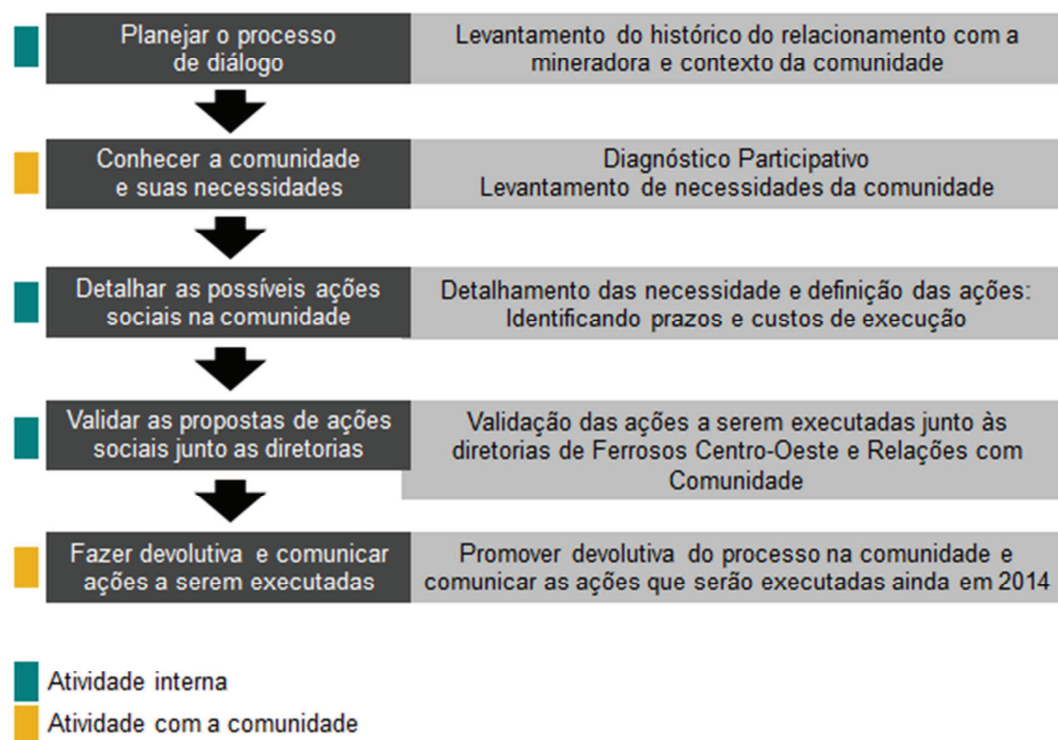
- 1) Chuva de ideias – a comunidade sugere as ações que deseja para o bairro. Antes da dinâmica de sugestões, a analista explica como vai ser o processo de planejamento das ações e as políticas de atuação da empresa. Após essa introdução, a empresa abre para as sugestões e existe um processo de priorização das atividades; as lideranças votam quais são os projetos mais interessantes para elas.
- 2) “Trazer pra dentro” – As sugestões colhidas na reunião são levadas para a empresa. No setor a analista começa a verificar se as sugestões mais votadas estão dentro da política da empresa e qual o custo e tempo para

realizar a ação. Existe uma validação com o gerente das ações sugeridas na comunidade.

- 3) Acordo – Depois das ideias validadas pela empresa, existe uma nova reunião com as lideranças, onde a empresa pactua com elas quais são as atividades que serão desenvolvidas naquele período. Nesse processo existe a construção compartilhada da empresa e da comunidade. Nessa reunião ficam acordados os prazos e como o plano irá ser desenvolvido.
- 4) Começam os trâmites internos para a homologação das ações.
- 5) Execução – Desenvolvimento do projeto e planejamento das ações (ocorrem reuniões de planejamento com a liderança responsável pela execução daquela ação, normalmente a liderança responsável pela entidade que será beneficiada pela ação). A analista da comunidade está presente durante toda a realização do projeto, não apenas com suporte financeiro, mas também apoio técnico.
- 6) Avaliação – No final do ano existe uma reunião de fechamento com a comunidade. As lideranças são chamadas novamente para uma apresentação das ações que foram executadas durante o ano.

O esquema 1, abaixo, mostra o Processo de elaboração do Plano de Relacionamento com a comunidade.

Figura 7 – Processo de elaboração do Plano de Relacionamento

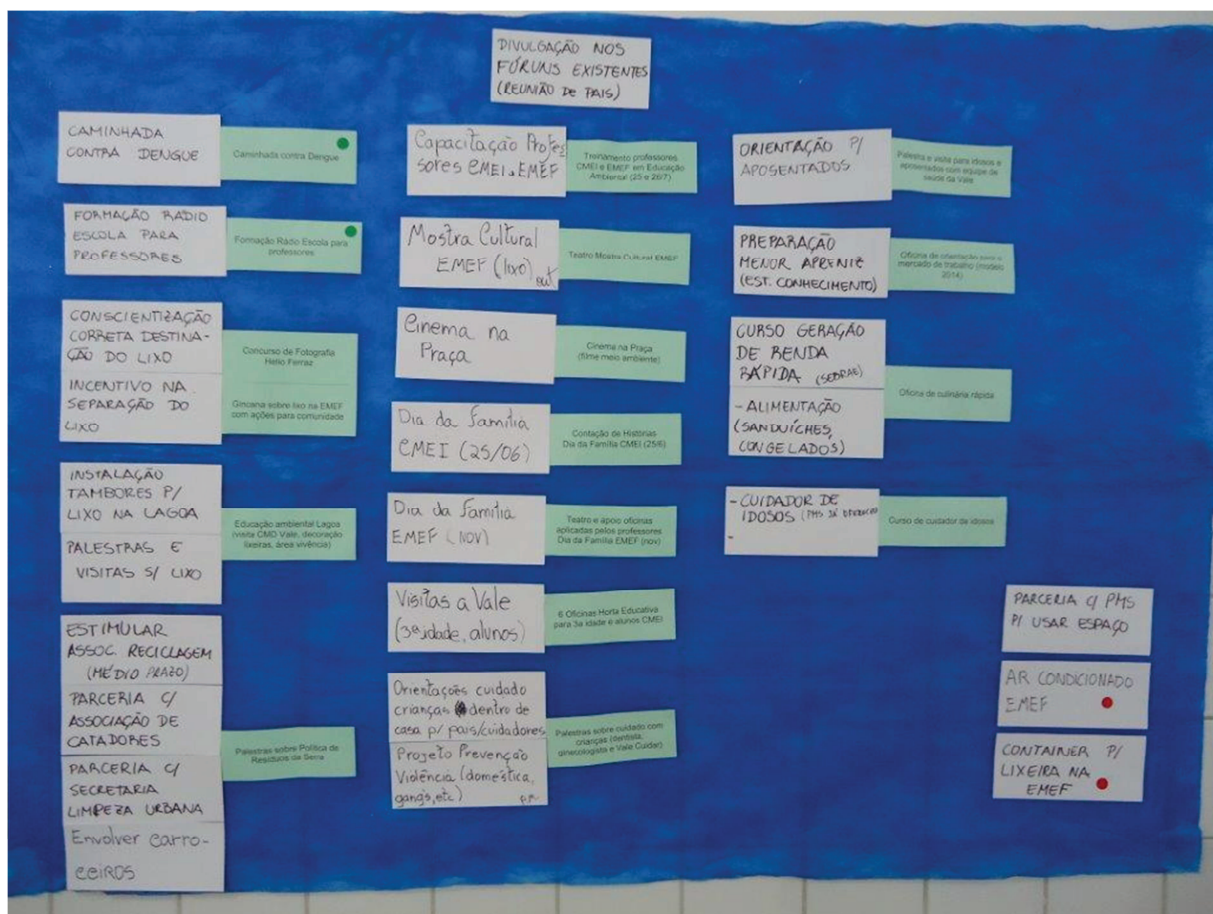


Fonte: Relatório interno empresa

Um ponto importante sobre o projeto é como as reuniões são conduzidas. As analistas fazem uma dinâmica com as lideranças de priorização de ações. Num primeiro momento, as analistas perguntam para as lideranças do que o bairro precisa. Todas as sugestões são escritas num pedaço de papel e depois coladas num tecido que é fixado na parede. A questão de escrever as sugestões das lideranças em recortes de papel faz parte da metodologia utilizada pela empresa, que tem como objetivo facilitar a visualização das demandas e possibilitar a construção do plano participativo. Pode ocorrer, por exemplo, de duas lideranças sugerirem ações parecidas e, a partir da visualização dessa ligação, as duas sugestões serem agrupadas. Após esse levantamento, as analistas distribuem adesivos coloridos e cada liderança tem direito a dois deles. Com esses adesivos eles devem votar em quais ações acreditam que sejam mais importantes. A metodologia de priorização de ações evita que as lideranças tenham uma visão limitada e foquem apenas em suas próprias áreas. A exposição de todas as demandas no quadro e o debate a respeito delas força as lideranças a observar a

comunidade como um todo. As analistas coletam essas informações e levam de volta para a empresa. Uma nova reunião é marcada com a comunidade para eleger quais as ações que serão realizadas naquele ano. Nesse “trazer pra dentro”, as analistas estudam as demandas: se elas estão dentro das políticas de atuação da mineradora, se existe orçamento para realização da ação, se o setor sozinho tem competência para realizar a ação ou se precisa envolver outros parceiros naquela demanda. Após essa validação dentro da empresa, as analistas vão à comunidade e informam quais ações podem ser executadas. As analistas funcionam como elo de ligação entre a empresa e a comunidade. Gostaria de abrir um parêntese aqui: quando me refiro às analistas no texto, estou me referindo à empresa.. Visto que a empresa é composta por pessoas, as analistas, no cumprimento de suas funções na comunidade, estão representando a mineradora. Em suas atitudes está imbricada toda a cultura, valores e premissas da organização.

Figura 8 – Quadro com sugestões



Fonte: Disponibilizada pela empresa.

Em relação à execução das ações, se na reunião de levantamento a comunidade escolher dez ações para serem realizadas naquele ano, todas elas estiverem de acordo com as políticas da empresa e existe orçamento para todas, as dez serão realizadas. Agora, caso a primeira ação priorizada pela comunidade comprometa o orçamento de forma integral, a comunidade vai ter apenas aquela ação realizada. Essas ações acordadas com a comunidade são um dos indicadores das metas das analistas e, caso as ações (metas) não sejam cumpridas dentro daquele ano, podem impactar na participação de lucro delas, sendo que as metas mudam todo ano.

4.1.3 Lideranças locais

O projeto está sendo desenvolvido na comunidade desde 2014. Em 2015 houve uma mudança da liderança comunitária e em 2016 mudou a analista responsável por essa comunidade. Em virtude dessas mudanças, houve uma nova configuração no bairro, que acabou alterando também a relação da empresa com a comunidade.

Como apresentado no tópico anterior, a empresa tem uma metodologia própria para interagir com as comunidades. Para tal, ela convida as lideranças locais, a fim de entender quais são as demandas dessas lideranças e, a partir delas, traçar um cronograma de atividades. Foram chamados para participar a associação de moradores, associação da 3ª idade, alguns funcionários do centro de convivência, além da unidade de saúde e das diretoras das escolas do bairro, a escola de ensino infantil e a de ensino fundamental. Na reunião de fechamento também estavam presentes assessores de um vereador local. Um deles é filha da líder comunitária. O posto de saúde que atende essa comunidade fica no bairro vizinho e não estava presente nessas reuniões, nem nas ações, que eu presenciei, realizadas na comunidade.

A comunidade apesar de ser pequena, cerca de 3.5 mil moradores, teve um vereador eleito em 2016 e, nas eleições de 2012, foram eleitos 3 vereadores com diferentes ideologias políticas. Essas ideologias se refletiam nas lideranças comunitárias, que apoiavam diferentes candidatos a vereador.

A presença de vereadores nessa comunidade é muito forte também, e a gente tinha dois muito marcantes, e além de uns outros que ficavam ali meio eventualmente transitando por ali, mas é um bairro que politicamente tinha uma representação forte de vereadores. (Entrevistada 8)

É, acho que nos últimos 4 anos que eu praticamente saí de frente da comunidade, porque eu não quis mais participar e quando eu cismeí de voltar, eu até mesmo acho que foi uma maneira, assim, meio esquisita que prefiro nem citar como que (aconteceu), aí eu não consegui voltar. A maneira que eles usaram pra não me deixar voltar foi burlada. Eu só não acreditei que realmente, assim, funcionou, eu tava assim tão confiante que eu ia voltar, eu saí porque eu quis, e não consegui voltar esse ano por ação que eu não acreditei que eu ia perder, acabei perdendo, por isso talvez aí que tá isso pode fazer eu perder. Aí eu perdi. (Entrevistado 4)

Eu acho que depois que o bairro elegeu vereador, aí comprometeu a associação, no meu entendimento, eu acho que comprometeu muito. Então elegeu o vereador, aí outras pessoas que estavam e assumiram alguma assessoria, alguma coisa assim. (Entrevistada 3)

No segundo semestre de 2015 houve a alteração da liderança comunitária e a chapa que normalmente ganhava acabou não sendo eleita, como pôde ser ilustrada pelo trecho da entrevista acima. Pelo relato da comunidade, e de algumas lideranças locais, na última eleição houve uma grande divergência entre as pessoas que estavam concorrendo para a associação. Por conta de divergências políticas, muitas pessoas acabaram se afastando da associação de moradores, criando também uma separação entre as instituições do bairro. Quando a comunidade não sabe exatamente o que quer, deixa a empresa mais livre para sugerir os projetos a serem desenvolvidos. As reuniões de planejamento são momentos de diálogo entre a empresa e a comunidade, sendo que o processo de construção participativa não é novo para a mineradora. Dessa forma a empresa pode sugerir propostas de ações que podem ajudar ao bairro, partindo do estudo prévio delas. Caso a comunidade aceite as sugestões e vote como prioritárias, aquelas ações serão desenvolvidas. Segundo as analistas da empresa, não existe uma imposição da vontade da empresa, mas sim um diálogo entre as partes, a fim de achar um escopo de projeto aceito por todos.

A associação não dá nada, então a atual presidente é feminina. Ela mora ali na esquina, gente boa, mas ela é meio barraqueira. Então ela me pediu para usar a associação, eu disse que está as ordens. Marcou a reunião às 19h. Ela não veio, não mandou avisar, não veio ninguém, só veio a diretora do colégio. Eu falei: você mora muito longe, você não tem meu telefone. Chega. Não empresto pra mais ninguém. (Entrevistado 1)

Nesse projeto Comunidade Unida, a empresa realmente está disposta a ouvir o que os moradores precisam e, caso haja organização da comunidade em torno de um objetivo comum, a empresa pode abrir exceções. Um caso de que a união da comunidade pode ser benéfica para as demandas do bairro.

Essa é uma comunidade prioritária para a empresa, ela [a empresa] não tem que discutir as demandas da comunidade, mas sim, ouvir e discutir se elas podem ser atendidas ou não. (Entrevistada 7)

Ainda no contexto da associação de moradores e suas divergências políticas, é interessante ressaltar que a comunidade Lagoinha é muito próxima de outros dois bairros, portanto, a concepção dos próprios moradores sobre onde começa um e termina outro é um pouco confusa. Durante as entrevistas obtive várias indicações diferentes sobre as fronteiras do bairro. Porém, cada bairro tem a sua associação de moradores e a empresa se relaciona com todas as que estão nesse perímetro, visto que todas elas fazem divisa com a empresa. O projeto Comunidade Unida, nesse ano, só aconteceu na comunidade Lagoinha; logo, os outros bairros pedem que alguma ação aconteça neles também, fato que não ocorre, por conta do escopo definido com a comunidade atendida pelo projeto.

Ocorreu um caso, numa oficina de pintura de lixeiras na beira da lagoa, em que pessoas de outros bairros participaram dessa ação. A história que me foi contada, que o líder comunitário do bairro vizinho divulgou a ação numa rede social como promovida pela sua associação de moradores, convocando os moradores a participar. Fato esse que irritou a líder comunitária do bairro Lagoinha, que mandou um recado dizendo para não comparecerem à ação ou haveria um “barraco”. Avisando ainda a analista da empresa sobre o fato, e que ela (a líder comunitária) iria fazer alguma coisa. A analista, preocupada com o que poderia acontecer, tentou argumentar com as pessoas do outro bairro sobre o que estava acontecendo e pediu para que não fossem. As pessoas do outro bairro falaram que iam, e que ela não precisava se preocupar que nada iria ocorrer. Isso tudo aconteceu na noite anterior à oficina. Nessa oficina, que ia acontecer numa parte do bairro que nunca tinha ido antes, na beira da lagoa (uma parte erma do bairro). Pois bem, a oficina a princípio ocorreu sem grandes problemas. As pessoas do outro bairro foram na oficina, participaram e, apesar das indiretas da filha da líder comunitária, ficaram até a distribuição do lanche. Quando fui tirar uma foto com todos os participantes da oficina, fotos são comuns nessas ações, a filha da líder comunitária começou a falar comigo, para não tirar foto das pessoas do outro bairro, que ela tinha conversado com o vereador que ela apoia e que ele tinha falado para não tirar foto com eles. Me senti constrangida com a situação, que até então estava ocorrendo sem nenhum incidente. Falei com ela que tudo bem (apesar de ter tirado a foto de todas as pessoas ali), que não iriam aparecer aquelas pessoas na foto (Notas de campo).

Por essa forte presença do vereador nas ações da associação de moradores, algumas ações acabam por refletir a sua imagem, como se ele estivesse promovendo, em parceria com a empresa na comunidade. A empresa, apesar de não apoiar nenhum partido político, entende que os vereadores são figuras inerentes a qualquer comunidade e buscam manter uma boa relação. O ano de 2016, por ter sido ano político, foi relatado pelas lideranças locais que a empresa já havia alertado sobre a diminuição das ações dentro do bairro, pois não gostaria de ter sua imagem vinculada a nenhum político.

As escolas do bairro também são figuras importantes para o projeto. Diversas ações foram realizadas para esse público. As duas diretoras da escola assumiram em 2016 e cada uma cria, junto com seu corpo docente, as atividades que serão desenvolvidas durante o ano. A empresa entra como apoiadora em algumas ações, e/ou cria alguma atividade extra destinada a esse público. No CMEI foi realizado apoio no dia da família e uma palestra para os pais sobre cuidados com as crianças. E na EMEF foi realizada uma formação dos professores cujo tema era meio ambiente, como separar lixo, quais as atividades realizadas pela empresa para diminuir o seu impacto ambiental, além da palestra para os pais. Para a realização dessas ações, que foram priorizadas nas reuniões com as lideranças locais, a analista de relacionamento com a comunidade realiza reuniões de planejamento. Nessas reuniões, no caso com as diretoras, a analista quer saber do que a liderança precisa e define conjuntamente quais serão as responsabilidades de cada parte envolvida. Segundo a empresa, esse projeto é interessante por possibilitar criar um vínculo da empresa com a comunidade, e diz que a comunidade deve perceber a mineradora como uma parceira, não uma provedora. Para tal, a empresa tem as suas responsabilidades para executar a ação, mas a comunidade também tem as suas.

Figura 9 – Café da tarde – Dia dos idosos



Fonte: Tirada pela autora

A associação da 3ª idade e o centro de convivência oferecem atividades para a 3ª idade do bairro. O funcionamento do centro de convivência fica a cargo da prefeitura, que mantém todos os custos e os funcionários. A associação da 3ª idade funciona num prédio da prefeitura; a manutenção é de responsabilidade do município, porém a organização é dos moradores do bairro. A relação dos idosos, os que entrevistei formalmente ou não, com a empresa é pacífica. Muitos são aposentados da empresa ou pensionistas e agradecem pelo sustento de suas casas, além das atividades que são oferecidas pela empresa, apesar de reconhecerem o pó que chega a suas casas como sendo originário da mineradora. Conforme os idosos dessas instituições falam, eles querem 'passeiar' [sic] e a empresa oferece esse entretenimento para eles; ficam satisfeitos por essas ações.

4.2 CATEGORIAS ENCONTRADAS

4.2.1 Investimentos Sociais

A mineradora pesquisada mostra uma preocupação com a sociedade e o meio ambiente e tem como pilar estratégico incorporar sustentabilidade aos negócios. Sendo a sustentabilidade um conceito universal que deve ser buscado em todas as áreas da empresa, um gestor de operação deve também estar atento a como a sua atividade diária impacta a sociedade e, para tal, a empresa criou a diretoria de Relação com a Comunidade, extinta em 2013, que tinha como objetivo criar diretrizes de como gerenciar seus *stakeholders*, evitar conflitos com as comunidades próximas e se aproximar do entorno da empresa. Essa diretoria atendia a todas as unidades da empresa e suas subsidiárias, criando uma rede de relacionamento entre as filiais.

Como a empresa causa impactos ambientais em sua operação, ela precisa de licenças dos órgãos públicos para operar e nessas licenças ficam acordadas algumas ações obrigatórias que ela deve realizar para poder operar legalmente. Normalmente essas ações são em prol da sociedade, de fundações que oferecem serviços à comunidade ou a execução de alguma obra que deveria ser realizada pelo poder público. A empresa mantém uma fundação, que oferece atividades esportivas, culturais, educativas e profissionalizantes, além de realizar algumas ações voluntárias, a que chamam internamente de investimentos sociais. Dentro do setor pesquisado existe uma analista que trabalha exclusivamente com investimento social, e mais duas que são do relacionamento com as comunidades. Essas práticas, apesar de não divulgadas como sendo de RSC, são entendidas pelas comunidades que recebem essas ações como se fossem. A empresa anualmente publica seu relatório de sustentabilidade e divulga na mídia suas ações em prol da sociedade. Ao perguntar às lideranças e moradores da comunidade Lagoinha o que entendem por Responsabilidade Social Corporativa obtive respostas como:

Eu acho que como eles interferem num ambiente, vamos dizer assim, que tem muitas pessoas, né, muitas residências, muitas casas, muitas escolas. Então eles se responsabilizam por essas pessoas. Estão só aqui do lado fazendo o trabalho deles, de mineração, de separação, enfim todo um

trabalho que envolve a empresa, mas também tem essa preocupação com quem está ao lado. Então eu acho que a responsabilidade deles vem desse sentido, de se responsabilizar também, pelo seu entorno. Quem está ao lado. Eu entendo assim. (Entrevistada 6)

Bom, eu acho assim que a gente pensar no todo, não só em benefício nosso, o benefício de todo mundo. (Entrevistada 2)

(...) Então assim, penso que essa responsabilidade, ela vem pra compensar. Compensar algo que não foi muito positivo pra sociedade, porque junto com ela (empresa) vem o trânsito, muitos problemas que acabam chegando. A gente vê:, nossa, a empresa tá chegando, vai ser emprego pra todo mundo, mas muda bastante um bairro, uma comunidade. E aí, tem que ter essa compensação, pra não ficar tão feio assim. (Entrevistada 3)

A fala desses moradores corrobora com as abordagens que discutem sobre Responsabilidade Social. Carroll (1999) traz o conceito de Harold Johnson que a empresa, além de estar preocupada com seus interesses econômicos, deve estar atenta às pessoas que afetam e são afetadas pela atividade da empresa. Ashley (2005) traz um conceito amplo sobre Responsabilidade Social Corporativa, que discute o compromisso da empresa com a sociedade, que ele deve ir além do que é estabelecido em lei. A empresa de forma proativa deve oferecer à sociedade atividades em seu benefício, além de prestar contas sobre suas atividades, pensando de forma sustentável para o desenvolvimento dos povos, fatores que são percebidos pela comunidade, como cuidado com as pessoas, ajuda ao bairro, normalmente caracterizando essa ajuda com obras de infraestrutura, serviços que via de regra são de responsabilidade do poder público.

A empresa, por ser do setor privado, tem como diretriz interna não realizar obras que são de responsabilidade do poder público como, por exemplo, construir parque infantil dentro da creche, instalar ar condicionado na escola, remover a população que mora ao lado da lagoa. A mineradora se coloca à disposição da prefeitura para possíveis parcerias, mas como preceito não se envolve em assuntos de responsabilidade do Estado. Apesar da diferente conjuntura da época, essa postura da empresa se coloca contra os argumentos de Bower (1953), que dizia que as empresas deveriam arcar com serviços antes oferecidos pelo Estado, com intuito de manter o Estado afastado.

A estratégia da mineradora é fortalecer a política pública, não é substituir o que é papel do governo, em momento algum. (Entrevistada 8)

Um elemento forte dentro da comunidade é em relação ao cumprimento da

legislação. Existe muita desconfiança por parte dos moradores se a empresa cumpre todas as leis, pois não acreditam ser possível a empresa cumprir a legislação e ter tanto “pó preto” dentro das casas.

(...) Eu acho que é atender a lei. Atender a lei, é isso mesmo? A empresa está toda adequada mesmo? Pra estar operando? Porque isso, assim, é algo só paleativo, mas às vezes a nossa vida está sendo diminuída por conta disso tudo. Então, assim, a impressão que a sociedade tem, é que essas grandes empresas elas não cumprem o que elas têm que cumprir, porque é muito custoso, porque dá muito trabalho. (Entrevistada 3)

Em termos de saúde, pulmonar, respiratória, né?! Sua casa tá sempre suja, você coloca uma roupa branca no varal, você vê que o chão fica, fica, qual é o nome daquela cor? Cinza não, é um meio grafite. (Entrevistada 12)

Esse pó não tem jeito, já tiveram várias reclamações. E eles tentaram colocar uns negócios lá, saiu até no jornal esse negócio todo, mas a varandinha da gente continua... (Entrevista em grupo).

A empresa chama os problemas centrais das comunidades de *issues* e utiliza como um fator de escolha de qual comunidade vai ser atendida pelo projeto. Dentro da comunidade pesquisada, as maiores reclamações dos moradores é a lagoa cuja responsabilidade pela limpeza e conservação é da empresa, segundo os moradores. Em 2013, quando ocorreram fortes chuvas na Grande Vitória, a lagoa transbordou e inundou as casas próximas. Os moradores responsabilizaram a empresa pelo ocorrido. Segundo o relato dos moradores, existe um sistema de comportas dentro do complexo da empresa e, quando a empresa abre as comportas, para baixar o nível das lagoas dentro do complexo industrial, a lagoa enche e acaba invadindo as casas. A empresa nega que existam comportas dentro do complexo, falando que é um mito local e reitera essa informação aos moradores sempre que questionada. Com o intuito de mostrar à comunidade que não existem comportas dentro da empresa, a mineradora levou os moradores para o seu complexo produtivo e mostrou o conjunto de lagoas que existem dentro da empresa. Um dos fatores para os alagamentos dessa região se dá por conta do crescimento desordenado, não houve planejamento para a vazão da água.

Figura 10 – Limpeza da lagoa



Fonte: Relatório interno da empresa

Outro problema recorrente nas entrevistas com a comunidade foi a questão da poluição atmosférica. Existem debates na cidade em relação a quem é o culpado pela emissão do chamado “pó preto”. Inclusive uma comissão parlamentar foi criada na Assembleia Legislativa do Espírito Santo para debater sobre o tema. Durante os eventos com os moradores, por muitas vezes, a analista é questionada sobre a participação da empresa no pó da cidade e a poluição da praia. Os moradores veem a empresa como responsável e cobram ações para compensar os danos causados com a sujeira nas casas e os danos à saúde. Muitos moradores contam que quando estão em casa desenvolvem problemas respiratórios, como asma e bronquite. E quando se ausentam do bairro, os problemas respiratórios melhoram. A empresa não possui estudos que relacionam sua atividade produtiva com danos respiratórios da população da Grande Vitória, e reconhece que sua atividade produtiva tem impacto ambiental nas comunidades próximas, mas não admite ser a única culpada pelo “pó preto” na Grande Vitória.

No relatório final apresentado pela Assembleia Legislativa do ES, não se consegue atribuir um culpado pelo chamado “pó preto”. Seguem abaixo dois trechos do relatório que abordam o tema.

Em relação ao atual estudo feito a pedido do IEMA apontou-se que, por ter sido elaborado com base na norma americana ASPM, por meio da medição em oito diferentes locais de deposição de poeira na Grande Vitória, não se chegou a um resultado satisfatório no que tange a uma conclusão definitiva acerca do grau de culpabilidade de cada uma das fontes emissoras de partículas. Neste caso incluiu-se até mesmo a construção civil e poluição derivada dos veículos automotores (queima de combustíveis fósseis, desgaste de pneus, freios etc.). (Extrato do relatório final da CPI do “Pó Preto”)

Especificamente no caso da Grande Vitória e de Anchieta, por possuírem, em regiões muito próximas, fontes de siderurgia ou grupos minero siderúrgicos, não se consegue averiguar com exatidão quais dessas fontes é efetivamente responsável por tal partícula, e em qual medida, pois, por manipularem materiais semelhantes lado a lado, vizinho, faz-se indispensável que sejam adotadas técnicas de mediação, análise química etc. próprias, elaborando, assim, uma nova metodologia científica para que se possa apurar separadamente a participação de cada um dos agentes poluidores. Extrato do relatório final da CPI do “Pó Preto”)

Nesse relatório final, não foi possível identificar quem são os causadores da poluição atmosférica da grande Vitória, visto que no mesmo perímetro urbano estão instaladas duas grandes empresas, a mineradora pesquisada e uma siderúrgica, existem também grandes obras sendo realizadas, como a ampliação do aeroporto, além dos carros que circulam pela cidade, por conta disso, o parecer trouxe recomendações para todos esses atores, para a mineradora foi determinada a adoção de técnicas mais modernas, para que o minério não “escape” dos pátios. As esteiras que levam os minérios dos pátios até os navios estão sendo cobertas. A comunidade reclama bastante do chamado pó preto, e responsabiliza tanto a mineradora como a siderúrgica por conta da poluição, alguns moradores culpam a mineradora e outros a siderúrgica, e muito desse entendimento em relação a quem polui são por preferência pessoais.

4.2.2 Construção Compartilhada

As diretrizes gerais do plano, como a didática utilizada na priorização das atividades, o estudo prévio da comunidade, os treinamentos realizados pelas analistas, todas essas normas são concebidas pela empresa, tendo sido esses procedimentos pensados pela diretoria de relacionamento com a comunidade. Com a extinção dessa diretoria, as gerências de Relacionamento com as Comunidades locais foram

mantidas, sendo agora subordinadas às diretorias locais de cada unidade. Em Vitória, fica subordinada à diretoria de operações.

As comunidades atendidas pela empresa são diferentes. Como cada uma possui suas peculiaridades, a forma de atuação acaba sendo diferente, apesar do escopo de atuação do projeto ser o mesmo. Essa diferenciação no atendimento não se dá por conta de preferências pessoais, é simplesmente porque as pessoas são diferentes. Por mais que exista a questão da impessoalidade buscada pela empresa no tratamento às comunidades, em bairros onde existe uma liderança forte e coesa, demandas fora do escopo de atuação do projeto são analisadas e podem eventualmente ser atendidas. Já em comunidades onde a atuação das lideranças é desestruturada e dividida, a definição das atividades desenvolvidas pela empresa, fica muito mais a cargo do que a empresa sugere à comunidade, indicando que o praticante externo, dependendo de seu poder de persuasão, pode alcançar maiores benefícios para seu bairro. Pode-se citar, como exemplo, um caso que aconteceu em outra comunidade atendida pelo projeto. Numa dessas reuniões com as lideranças, foi colocada como sugestão a criação de curso de libras (Linguagem Brasileira de Sinais), porém a analista não via a necessidade dessa ação. Segundo ela, nunca tinha visto surdos nesse lugar, por que querer curso de libras? Como era um projeto possível de ser realizado foi validado pela empresa, indo para a segunda reunião de votação com a comunidade, sendo escolhido como prioritário para a comunidade.

Como as lideranças realmente achavam interessante tal projeto e o setor não acreditava na importância daquele curso, pediram que a pessoa que deu a ideia (um professor da escola local) apresentasse o que gostaria que fosse o escopo do projeto. E assim ele o fez: levou os surdos para a apresentação e a empresa percebeu que era um número considerável e que tal projeto era pertinente. Até essa apresentação, o setor não via a necessidade desse projeto para a comunidade. O projeto consistia em ensinar libras às pessoas da comunidade, assim os surdos da região poderiam se sentir acolhidos e facilitar a comunicação entre todos. Existia caso em que o pai não conseguia falar com os filhos por não se entenderem. Esse curso facilitou a vida dessas famílias. A mineradora busca projetos que deixem algum legado para o bairro, procuram promover o conhecimento.

A antiga analista contou um caso que ocorreu logo no início da execução do projeto no bairro. As lideranças demandaram a reforma da praça do bairro (no ano em questão, a empresa tinha dinheiro para execução do projeto e as novas diretrizes que delimitavam as ações de infraestrutura nos bairros ainda não tinham sido implementadas), então o projeto entrava nas diretrizes vigentes e a empresa tinha capacidade técnica e financeira de executar a reforma da praça. Porém, no decorrer do ano, durante as outras reuniões, a própria comunidade falou que a prefeitura tinha sinalizado que iria executar a reforma, então pediram para a mineradora que ela não fosse realizada e outras ações fossem executadas dentro do bairro. O plano foi totalmente refeito, por uma demanda da comunidade. Aquela reforma passou a não ser prioridade para o bairro e pediram outras ações. A empresa, junto com eles, refez o plano de execução e o plano inicialmente acordado foi mudado.

Aí vai muito da própria dinâmica de construção com a comunidade e aí...eu falo isso também com base... a gente tem uma orientação que não é, nunca vai ser um planejamento quadrado, fechado e estanque, porque ele é um processo de construção mesmo. Mas a gente constrói ali uma base tendo como referência as diretrizes internas aqui. (Entrevistada 8)

A gente vai fazendo alguns ajustes ao longo do processo. Então vai ser mais rápida a construção ou mais lenta, dependendo dos tempos e das demandas de construção. E de quanto, por exemplo, a gente consegue realmente trazer as lideranças formais e informais pra participar, de quanto elas vão realmente se envolver nesse trabalho. Aí cada comunidade vai, vai tendo o seu tempo e a sua forma de construção. (Entrevistada 8)

Um caso que ocorreu durante a pesquisa de campo, foi a mudança de uma das ações previstas. O plano original era palestra para os pais da creche; todavia, a ação acabou ficando para o final do ano letivo, sendo assim a creche preferiu cancelar. A empresa já tinha assumido compromissos internos para a realização da ação (contratação de prestador de serviços) e esse cancelamento iria acarretar prejuízos para o setor. Para não perder a ação, as analistas tiveram que pensar em outro formato de ação, e reapresentar a proposta para a creche. Após essa reformulação, a creche aceitou e a atividade foi realizada. A flexibilização ocorre sempre no decorrer do planejamento e execução dos eventos, tanto por um pedido da comunidade, como da empresa. Nem sempre o que foi acordado nas reuniões com a liderança ocorreu nas datas e no formato que foi negociado anteriormente.

Figura 11 – Gincana com crianças do CMEI



Fonte: Fotografia tirada pela autora

4.2.3 Disputa de Interesses

Percebi muitos elementos interessantes nessa comunidade. Primeiro dentro da comunidade Lagoinha existe uma divisão clara entre quem mora no conjunto (o antigo loteamento para funcionários da mineradora) e quem mora na baixada (parte que teve uma ocupação desordenada). Existe um preconceito de quem mora na invasão por parte dos moradores do conjunto. Eles veem aquela parte como mais suja e perigosa. A população que mora no conjunto, em sua maioria, é assalariada ou aposentada, pessoas que contam com uma renda fixa mensal, enquanto que na parte da lagoa, normalmente, vivem trabalhadores temporários, que sobrevivem de bicos, muitos advindos da Bahia.

Um dos motivos para a empresa inserir o projeto nesse bairro foi pela questão da lagoa (alagamentos das casas). As diretrizes do projeto pressupõem que se deve primeiramente procurar as lideranças formais do bairro (associação de moradores, diretores de escolas, associação da 3ª idade). No caso desse bairro, esses agentes não representam boa parte da região que a empresa procura atingir, visto que a mineradora busca que os moradores daquela região entendam as atividades da empresa, as ações que ela realiza para mitigar os danos ambientais causados e, através dessas ações, evitar conflitos futuros com a população no entorno da

companhia. A mineradora, lendo o cenário dessa comunidade, percebeu que por via associação de moradores não ia conseguir atingir os que moravam na beirada da lagoa. Por conta disso procura lideranças informais que possam incentivá-los a participar das ações pensadas. Lógico que, tudo alinhado com a liderança comunitária que, apesar de não ser a liderança efetiva do bairro, tem esse cargo e deve ser respeitada pela empresa.

Houve eleições no ano de 2015 na comunidade Lagoinha e uma chapa diferente da que normalmente ganhava acabou assumindo a associação de moradores, o que provocou uma mudança do posicionamento da associação, pois a nova liderança sofre forte influência de um vereador, que utiliza algumas ações promovidas pela associação para se promover, além de ter forte influência sob a liderança comunitária, muitas vezes funcionando como um “xerife”, que dita as regras daquele bairro. A antiga liderança apoiava outros candidatos a vereador e, como perderam tanto a eleição como a associação de moradores, acabaram se afastando dos assuntos do bairro. Por conta disso houve também uma alteração da dinâmica do bairro, que acabou atingindo também a relação com a empresa. Para Whittington (2012), os praticantes são seres sociais com habilidades e diferentes *backgrounds*, por conta disso desempenham suas ações de modo único e particular, fato que se mostra latente nessa comunidade: como mudou a liderança do bairro e as pessoas que estão próximas, mudou também a relação com a empresa.

Houve o relato, por lideranças de outras instituições do bairro, que a quantidade de eventos em 2015 foi bem superior à de 2016, e que a mobilização de pessoas a participar também era maior. Uma série de fatores foi atribuída pelos moradores, como a alteração da liderança comunitária, ser ano político e um acidente ambiental que ocorreu em uma empresa afiliada à mineradora pesquisada. Esse acidente ambiental teve grande repercussão nacional e algumas cidades atingidas pelo desastre protestavam na linha de ferro da mineradora pesquisada.

4.2.4 Gerenciamento de Conflitos

A mineradora percebeu que precisa das comunidades do seu entorno para poder funcionar: a chamada licença social para operar. As comunidades, caso queiram,

podem pressionar a saída da empresa daquela local. Por conta disso, a empresa investe em programas de relacionamento com as comunidades chamadas de prioritárias. A empresa, através do setor de relacionamento com a comunidade, desenvolve os projetos nas comunidades, com o intuito de conhecer os bairros, suas lideranças e criar relacionamentos com essas pessoas. Em grande parte, esse relacionamento com a comunidade acaba sendo criado pela presença da empresa na comunidade. As analistas, além de definir junto com as lideranças quais são as atividades que irão ser desenvolvidas, também participam das ações. Normalmente abrem os eventos ou falam algumas palavras no início da ação. Em geral, as palavras das analistas são em relação à parceria que a empresa está tendo com a comunidade, colocando a mineradora à disposição dela, mostrando que está de portas abertas para recebê-los, além de agradecer pela comunidade ter aceitado participar junto à empresa nessas ações. Nos eventos, as analistas estão uniformizadas, facilitando a identificação por parte dos moradores, com quem acabam conversando e os moradores solicitam algumas demandas. Numa das observações de campo, perguntei à analista se ela ia participar de toda a ação; ela me respondeu que isso (participar junto com a comunidade) é se relacionar. Nas ações realizadas nos bairros, a empresa acaba sendo lembrada pelos moradores, não como a poluidora que suja suas casas, mas sim como uma boa empresa que ajuda a comunidade. E nessas conversas informais, as analistas acabam quebrando o filtro das lideranças do bairro e entendendo melhor qual a dinâmica da comunidade e a vontade dos moradores.

Existe uma relação amistosa entre esse bairro e a mineradora. As lideranças classificam a relação como transparente e benéfica para ambos, porém a comunidade quer mais ações e também percebe os motivos para a presença da companhia no bairro.

Na verdade o que a gente percebe, é que não existe essa intenção. Na verdade, o que eles tentam fazer aqui é colocar as meninas aqui dentro. Pra eles fazerem uma relação, sentirem também qual o movimento da comunidade, pra que não haja nenhum, nenhuma surpresa por parte da empresa, por exemplo, de invadir a empresa por trás e coisas desse tipo, pra manter sobre o controle (...) (Entrevistada 5)

Com essas parcerias a empresa mostra o lado positivo dela, e sem estar presente. Volta e meia no noticiário, dentro de casa mesmo que a gente vê, está muito à mostra o lado negativo da empresa. Então acaba, bem pouquinho, mas faz bem melhor pra empresa, do que pra escola ou pro

grupo de vivência. É bom! Mas pra existir (a escola foi criada por meio de multirão entre a mineradora, moradores e prefeitura) aqui até a gente pode dizer que sim, que a escola existiu por conta dessa ajuda. Mas depois disso, fluiu, teve sua cara, sua forma. Então eu acho que mais a empresa precisa do que a comunidade. (Entrevistada 3)

Nós temos assim, uma relação com as comunidades, então a gente fala constantemente entendeu?! Então a gente tá sempre, com aquela, pode pintar aí, como pinta aqueles conflitos, a gente resolve tudo antes de que fique alguma coisa ruim e acho que nunca tivemos dificuldade de conversa, de resolver as coisas (Entrevistado 4)

Figura 12 – Relacionamento empresa x comunidade



Fonte: Autora

A figura acima mostra que a empresa se utiliza de práticas de RSC para resolver os impasses que acabam surgindo com a comunidade. Como o bairro Lagoinha faz divisa com a empresa, existe o risco de invasão, para sensibilizar os moradores sobre a importância que a empresa tem e que ela é parceira da comunidade, a empresa desenvolve projetos junto a ela. A divisa entre a empresa e a comunidade é a lagoa, literalmente no meio dela. Então, uma parte do muro é numa borda e tem um pedaço do muro na outra borda, tendo umas estacas bem próximas à lagoa, tentando fechar a passagem; porém, uma pessoa consegue passar por essas estacas e entrar na empresa. Em conversas com a analista, ela falou que fazendo rondas na área da empresa próxima à divisa, algumas pessoas soltam bombinhas (tem o mesmo som de tiros disparados) para assustar os funcionários da empresa. Como já mencionei anteriormente, numa época em que houve o alagamento das

casas próximas à lagoa, alguns moradores fecharam a portaria de Vitória da mineradora, como forma de protesto, visto que esses moradores atribuíram a culpa dos alagamentos à mineradora. Numa outra comunidade, próxima da Lagoinha, que tem a linha férrea passando pelo bairro, as equipes que fazem a manutenção da linha, tiveram os lanches e ferramentas roubadas por moradores da região. Para colocar fim a esse comportamento de alguns moradores dessas comunidades, a empresa se aproxima das comunidades e desenvolve projetos de inclusão social, educação, geração de emprego e renda. Uma dessas frentes que a empresa utiliza para se aproximar do bairro é através do projeto Comunidade Unida (foco dessa dissertação). A empresa também possui uma fundação que atende todo o município de Serra, além de ações isoladas, que são demandas espontâneas das comunidades próximas.

4.2.5 Diálogo Social e Escuta Ativa

Outro fator sempre mencionado pela empresa é a questão da escuta ativa e licença social, que a mineradora deve estar atenta ao que a sociedade está pedindo, e na medida do possível tentar atender. A mineradora divulga em seu relatório de sustentabilidade, no site da empresa e também internamente que um de seus pilares estratégicos é a incorporação de sustentabilidade aos seus negócios.

Garantir a licença para operar, através de atuação integrada, diálogo e transparência junto aos nossos *stakeholders*;

Mitigar os impactos de nossas operações nas comunidades em que atuamos;

Construir legados econômicos, sociais e ambientais nas regiões em que estamos presentes;

Atuar na indução de práticas sustentáveis ao longo de nossa cadeia de valor. (Relatório da empresa)

Para atingir essa meta proposta pela empresa, a mesma adota a postura de escuta ativa e diálogo com as comunidades. Essa diretriz também se aplica internamente, inclusive nas áreas operacionais; porém, para esse estudo se limita a falar da relação com a comunidade externa. A empresa possui um projeto que é o Diálogo social, que capacita o empregado a falar sobre a empresa, sua atividade econômica

e as atividades que ela executa. O intuito desse projeto é que os funcionários se sintam confortáveis em falar com as pessoas a respeito da empresa. Como, por exemplo, o caso da CPI na Assembleia Legislativa e a interdição do porto, houve alguns casos de funcionários sendo hostilizados e confrontados a falar sobre os atos da empresa.

Essa questão do diálogo se dá, a partir de como a empresa se apresenta à sociedade. Busca-se o relacionamento com a comunidade de forma empática, se colocando na posição daquela comunidade e buscando em conjunto uma solução adequada para ambas as partes. Uma das premissas dessa diretriz é não frustrar expectativas, agir de forma transparente com os *stakeholder*. A empresa entende que se a comunidade ao seu entorno não quiser que suas operações ocorram naquele espaço, a empresa vai parar com suas atividades. Para evitar tal acontecimento, a mineradora investe em gestão de *stakeholders* e no relacionamento com a comunidade ao entorno. Essa nova concepção da empresa é uma mudança em seus paradigmas, visto que a empresa era estatal de cunho militar.

Em busca de sempre estar melhorando a qualidade dos serviços prestados, o setor no mês de janeiro, realiza o seu planejamento para o ano. Nesse planejamento, além da reflexão acerca do que deu certo e o que pode ser melhorado do ano anterior, busca-se no mercado *cases* que aconteceram em outras localidades e empresas; o setor está em constante aprendizado. O setor utiliza um vasto material para se manter informado e treinar os funcionários. Muito do conhecimento tácito dos empregados acabou virando normas, rotinas e diretrizes internas, utilizando esses conhecimentos para melhorar seu relacionamento com as comunidades.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão dos resultados se dará a partir dos conceitos do chamado tripé da estratégia (Whittington, 1996). As categorias apresentadas anteriormente ajudam a contar como acontece a relação da empresa com a comunidade, quais os mecanismos utilizados para a interação entre essas duas instituições.

5.1 PRÁTICA

Analisando a relação da empresa com a comunidade, a partir do tripé apresentado por Whittington (1996, 2006), a prática da empresa são os conhecimentos prévios e habilidades do sujeito que possibilitam que ele realize as ações (práxis).

Como citado anteriormente, em 2011 foi criada uma diretoria nacional para lidar com assunto de Relacionamento com a Comunidade. O objetivo dessa diretoria era estudar a fundo sobre o tema e criar um guia de como se relacionar com as comunidades, válido a todos os territórios em que a mineradora atua. A criação dessa diretoria foi muito importante para esse setor da empresa, pois através dela criaram-se diretrizes de suporte para a ação nos bairros, além de promover a integração dos setores de diferentes territórios da mineradora, incentivando a troca de experiência e informações entre eles. Essa diretoria foi extinta, mantendo apenas as gerências de Relacionamento com a Comunidade, sob a supervisão da diretoria de operação local. Além dos conhecimentos teóricos advindos dos treinamentos oferecidos pela empresa, os funcionários do setor possuíam experiência prévia no relacionamento com comunidade. O setor como um todo possui uma prática de atuação, quando a mineradora vai implementar o projeto Comunidade Unida no bairro, já existe um procedimento de como agir e palpites do que esperar daquela comunidade. A partir dessa prática disseminada dentro do setor, as analistas têm o embasamento necessário para lidar com as comunidades; elas passam a ter o entendimento do que pode ou não ser atendido e, caso haja algo fora do escopo, têm as ferramentas necessárias para resolver aquela situação. Pôde-se concluir que as práticas envolvidas no processo de relacionamento com a comunidade foram

as ações realizadas dentro dela, as reuniões com as lideranças, além das conversas formais e informais entre os moradores e a empresa. Como práxis, puderam-se identificar todas as ações que tiveram que ser realizadas para que os eventos pudessem acontecer; e cada praticante tem um papel para que o projeto de parceria empresa x comunidade possa acontecer.

Em relação à comunidade, num primeiro momento as lideranças locais não sabem como agir em relação à empresa; porém, por serem lideranças locais, pressupõe-se que já possuam *expertise* em relação a lidar com pessoas e negociações. Numa entrevista foi mencionado por uma liderança local que está desde a implementação do projeto na comunidade Lagoinha, que tudo foi muito novo. A empresa apresentou o projeto e a metodologia que iria ser utilizada, só que não houve um momento apenas da comunidade, para entender e saber como lidar com esse novo projeto, citando ela ainda que esse despreparo da comunidade pode ser considerado com uma forma de manipulação da empresa. Já que eles não tinham ideia do que poderia ser pedido, a empresa poderia sugerir o que quisesse oferecer à comunidade. No decorrer dos anos, a comunidade passa a entender a dinâmica do processo de construção compartilhada. A mesma liderança local ainda expôs que por já participar da associação de moradores há mais tempo e entender do processo de diálogo, ela conseguia que os projetos sugeridos por ela fossem sempre aprovados pela comunidade.

5.2 PRATICANTES

Os praticantes, segundo Whittington (1996, 2006) e Jarzabkowski et. al (2015) , são as pessoas que influenciam na estratégia da empresa, no caso em questão, são todas as pessoas que participam das reuniões de planejamento com a empresa, as lideranças formais e informais do bairro que negociam com a empresa. Em casos de conflito, os manifestantes, por meio de comissões, também se tornam um praticante da estratégia desse setor, visto que a empresa barganha o que pode ser realizado para desmobilizar a manifestação naquele momento e, futuramente, quais ações podem ser realizadas no bairro para evitar novos conflitos com a mineradora. Em entrevistas com os funcionários do setor, ficou claro que o discurso deles aponta que

a comunidade, caso não queira sua operação naquele local, tem a capacidade de fechar a empresa. Apesar de ouvir esse discurso nas entrevistas com os funcionários do setor, na conversa com a comunidade a empresa não deixa esse ponto tão claro. Muitos membros da comunidade pesquisada têm a imagem da mineradora como sendo a toda poderosa e intocável, uma instituição que está muito acima deles. O intuito do plano de relacionamento com as comunidades é trazer a empresa para um patamar de parceira e de estar ao lado para poder apoiar a comunidade, não como uma provedora, mas sim como uma parceira em algumas demandas. A empresa tenta desmistificar a ideia de vilã poluidora, que é vendida pelos ambientalistas nos jornais, e se coloca como parceira da sociedade, que gera emprego e renda e que procura sempre melhorar seu processo produtivo para não atrapalhar as comunidades ao entorno. A empresa não nega seus impactos ambientais e sociais, porém a mineradora sempre busca informar à população que não é a única culpada pela poluição atmosférica da Grande Vitória.

Com essa parceria, a empresa se coloca ao lado da comunidade para atender às suas demandas, desde que se enquadrem dentro das políticas da empresa. Para tal utiliza os colaboradores do setor de Relacionamento com a comunidade para fazer o *link* entre a empresa e a comunidade, por conta disso, características desses profissionais são importantes, podendo-se destacar a empatia. O *background* do praticante é relevante para entender as ações realizadas por eles; fatores como sua idade, gênero e etnia podem afetar as decisões tomadas (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Na palestra de um funcionário do setor da mineradora, o colaborador falou sobre quais são as qualidades de um profissional que atua com relacionamentos. Ele deve ter uma formação interdisciplinar, pois aparecem surpresas no campo e o profissional deve estar preparado para se posicionar a respeito delas e ser empático, se colocar no lugar daquelas pessoas, que muitas vezes só querem ser ouvidas. Para a prática a identidade do sujeito não é dada, mas construída e percebida através de seu engajamento nas práticas sociais (RASCHE; CHIA, 2009). Por conta disso, entender quem são as pessoas que interagem com a estratégia é tão importante, visto que o praticante não é apenas um receptor no processo de estratégia, ele está engajado na melhoria das performances, adaptando as práticas vigentes, sintetizando novas práticas e, em alguns casos, introduzindo práticas completamente novas (HODGKINSON;

CLARKE, 2007). A todo tempo o praticante, tanto externos (lideranças da comunidade), quanto internos (analistas do setor da empresa) estão assimilando novas práticas e modificando a forma como se relacionam. As comunidades em que o projeto é realizado mudam de tempos em tempos. Então, sempre os funcionários do setor de relacionamento devem aprender a como se relacionar com aquela nova comunidade e quais os novos desafios que vão surgir daquela localidade.

5.3 PRÁXIS

O que realmente os praticantes fazem é a práxis da estratégia. O conceito de práxis é amplo; envolve tanto as atividades formais e não formais, rotinizadas ou não, além do que acontece no core da organização, como também nas áreas periféricas da empresa (WHITTINGTON, 2006). O dia a dia dentro da comunidade é variado; dependendo da situação, uma analista responde de forma diferente da outra. A práxis seriam as atividades que devem ser realizadas para a empresa se relacionar com a comunidade. Pode-se citar, como exemplo, toda comunicação que ocorre entre a analista e as lideranças (ligações, mensagens, redes sociais e *e-mails*, além de encontros presenciais).

No Quadro 1 segue uma síntese das principais ações presenciadas durante a coleta de dados e também um resumo de qual a importância do evento para o relacionamento da empresa com a comunidade, quem foram os praticantes daquele evento e quais foram as atitudes tomadas para que o evento pudesse ser realizado.

Quadro 1 – Quadro de atividades na comunidade

Projeto Comunidade Unida Lagoinha (continua)		
Prática (what)	Praticante (who)	Práxis (how)
Palestra para os pais CMEI.		Buscar parceiros para executar a palestra;
Esse evento foi central para o		Entender as necessidades da

(continua)		
<p>trabalho, pois exigiu um esforço extra da analista. A diretora do CMEI queria cancelar esse evento, fato que iria impactar a meta da analista. Ela teve que mudar a ação para que a diretora a aceitasse. Apesar de a empresa arcar com a maior parte das atividades para realizar os eventos, a comunidade tem suas atribuições e, caso não as cumpra, pode comprometer a realização da ação e o impacto que a mineradora gostaria de causar dentro da comunidade.</p>	Analista	<p>escola;</p> <p>Apresentar proposta para a escola;</p> <p>Providenciar transporte para os pais;</p> <p>Contratar lanche para os pais e crianças;</p> <p>Agendar junto ao parque atividades para as crianças e espaço para realização do evento.</p>
	Diretora CMEI	<p>Expôr as demandas da escola para os palestrantes;</p> <p>Avisar os pais sobre a ação.</p>
	Palestrantes	<p>A partir da demanda da escola, propor uma palestra para a empresa;</p> <p>Realizar a palestra na data acordada.</p>
	Pais dos alunos	Ir à palestra.

Prática (what)	Praticante (who)	Práxis (how)
<p>Visita dos moradores da Lagoa à empresa</p> <p>Essa ação foi importante para a empresa, pois ela conseguiu mobilizar as pessoas que a</p>	Analista	<p>Solicitar ônibus para buscar moradores;</p> <p>Reservar palestra ao parque botânico;</p> <p>Solicitar visita ao setor de reaproveitamento de materiais da</p>

mineradora realmente quer atingir. Um dos motivos da realização do projeto nessa comunidade é pela lagoa que quando chove sobe de nível e invade as casas na beirada dela..		(conclusão)
		mineradora; Providenciar lanche da tarde.
	Líder comunitária	Não se opôr à ação.
	Moradores	Comparecer no horário e dia marcado para a visita.

Prática (what)	Praticante (who)	Práxis (how)
Reunião de fechamento Nessa reunião, a empresa convida as lideranças locais, e alguns convidados para apresentar as ações realizadas durante o ano. Além de ser um espaço de discussão, a mineradora quer ouvir pontos que podem melhorar no processo de relacionamento. Existe também o preenchimento de um formulário de avaliação	Analistas	Providenciar lanche; Montar apresentação com as atividades realizadas; Conseguir um espaço na comunidade para realizar a reunião; Convidar lideranças locais, formais e informais.
	Lideranças	Participar da reunião.

Fonte: Autora.

Para poder entender melhor a relação das práticas, com os praticantes e as práxis, no quadro acima relatam-se as ações que ocorreram para a realização de dois eventos acordados nas reuniões com as lideranças, além da reunião de fechamento do projeto. A partir desse quadro podem-se observar as práxis em relação às práticas mencionadas. Uma vez definidos os eventos a serem realizados na comunidade Lagoinha, a empresa, junto com a comunidade, deve executar uma série de atividades (práxis) para que a ação possa acontecer. Muitas vezes esforços extras devem ser realizados para que a ação possa ocorrer; é o exemplo da primeira ação descrita no quadro. Como o CMEI sinalizou que ia cancelar a ação, a empresa apresentou um novo formato de ação, para que esta acontecesse.

Essas situações chamaram a atenção, uma pelas modificações que tiveram que ser feitas para que essa ação fosse realizada, e a outra por atender ao público alvo do projeto, além da reunião de fechamento, que tem como objetivo ouvir a opinião das lideranças sobre o relacionamento da empresa com a comunidade durante o ano, e possíveis pontos de melhorias. As analistas tabulam os dados colhidos e os utilizam no planejamento do setor, durante o mês de janeiro.

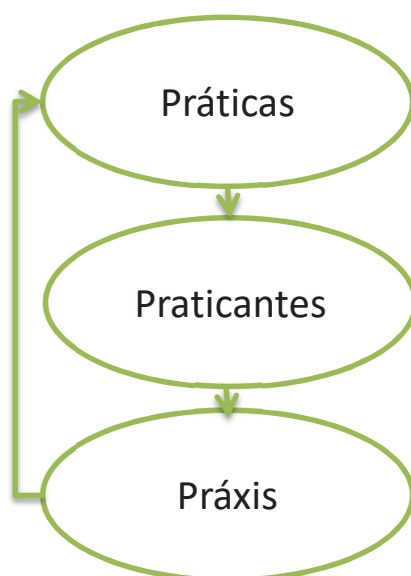
O projeto Comunidade Unida desenvolvido na comunidade pretendia também sensibilizar os moradores próximos à lagoa que não jogassem lixo nela, pois esse acúmulo de resíduos acaba assoreando a lagoa e agravando o problema das enchentes, em épocas de chuva. A empresa, através de uma visita realizada pelos moradores do entorno da empresa ao complexo produtivo da mineradora, pretendia mostrar a esses moradores que o lixo pode ser reaproveitado e reciclado, podendo ser uma alternativa de renda extra. Para essa ação, as analistas bateram de casa em casa, para convidar os moradores a participar.

5.4 OBSERVANDO O TRIPÉ DA EPS

A empresa busca nessa construção compartilhada a legitimação por parte da comunidade. Whittington e Vaara (2012) apontam como elemento importante da abordagem da EPS, a construção e legitimação pelos praticantes da estratégia da companhia. Antes, a mineradora executava projetos prontos (a empresa escolhia as ações que ia executar) dentro das comunidades, porém perceberam que a comunidade não aderiu e havia vandalismo ao patrimônio. Verificaram que a comunidade não aceitava e decidiram agir de outra forma, os projetos passaram a ser definidos a partir do diálogo com a comunidade. Assim como no projeto Sidney 2030 (KORNBERGUER; CLEGG 2011), a participação da comunidade é importante para legitimar as práticas. As pessoas têm o entendimento de fazer parte daquela construção, sabem que são partes do processo. Assim se consegue um envolvimento maior da comunidade naquela atividade. Até 2015 as ações realizadas dentro da comunidade Lagoinha impactavam mais pessoas dentro do bairro. A partir de 2016 houve uma maior segmentação das atividades e passaram a atingir públicos específicos, como a escola e a 3ª idade.

A empresa percebeu que é melhor negociar do que enfrentar um conflito com a sociedade, por conta disso quando pressionada pela comunidade, ou mesmo pelos órgãos públicos (nem todas as notificações dos órgãos públicos têm caráter punitivo, vide parecer final da CPI do Pó Preto, que trouxe uma série de sugestões as empresas da Grande Vitória, já que nas conclusões do estudo não se pode atribuir um culpado para a poluição) a empresa negocia. A comunidade muitas vezes, se apropria dessa artimanha e cobra da empresa ações que não tem ligação direta com seus impactos ambientais. Pode-se citar como exemplo, um caso que ocorreu em outra comunidade atendida pelo projeto Comunidade Unida, o líder comunitário informou para a analista que iriam fechar a linha férrea, ela perguntou o porquê, e foi informada que a comunidade queria um posto de saúde, e gostariam de chamar a atenção dos órgãos públicos e da imprensa. A comunidade percebe que para chamar atenção tanto da empresa, quanto do governo precisa fazer pressões a eles, e uma forma de pressionar é através do conflito aberto, como fechar a linha férrea, e como essa comunidade é carente, entendem que não tem força para negociar com o governo, se utilizando assim de uma propriedade da empresa para chamar atenção dela e por sua vez do governo. A comunidade entende que se incomodar a empresa, esta querendo a manutenção de seu processo produtivo, ou vai atender a demanda, ou vai acionar o governo para que ele a atenda.

Figura 13 – Fluxo de atividades



Fonte: Adaptado a partir abordagem exposta no trabalho

A figura 13 traduz o fluxo das ações que compõem o relacionamento da empresa com a comunidade e como a comunidade afeta a estratégia da empresa. Os praticantes através da realização de suas atividades, acabam por modificar ou reforçar as práticas vigentes. No caso dos praticantes da comunidade, eles votam e escolhem os projetos que almejam ver realizados dentro de seu bairro, sendo assim, os praticantes a partir da execução das atividades (práxis) podem alterar as práticas vigentes. Como exposto no referencial teórico, as práticas não são apenas a descrição do que as pessoas fazem, mas sim os significados compartilhados, seus conhecimentos e habilidades, o que faz sentido para aquele grupo social, formar uma identidade. podendo ser incluído como prática nesse caso, toda a construção compartilhada entre a empresa e a comunidades(GOND et. al, 2017). Então todo o conhecimento adquirido no planejamento do projeto, as informações que são colhidas previamente sobre o bairro e as prováveis formas de atuação da mineradora no bairro também podem ser chamadas de práticas da mineradora. As relações de poder referentes ao bairro estão no campo extraorganizacional e acabam por influenciar na relação entre a empresa e o bairro. Pode-se citar, como exemplo da comunidade, a troca da liderança comunitária e toda a sequência de fatos que foi gerada por essa ação, que acabou também alterando a relação da empresa com a comunidade. São os fatores tanto internos, como externos, que interferem nos projetos executados e na relação conflituosa ou amistosa que pode ocorrer entre a empresa e o bairro.

Seguindo para o próximo conceito, os praticantes (internos e externos), a partir dessas práticas vigentes, realizam as ações (práxis) para que o plano possa ser realizado. Existe um planejamento inicial, que conta com as ações e os prazos para serem realizados. A empresa controla essas ações e prazos internamente, existem *softwares* que ajudam as analistas a controlar toda a sua relação com as comunidades, haja vista que nessa dissertação aborda-se a realidade de uma comunidade, o setor da mineradora atende a toda a Grande Vitória, então as analistas não conseguem se lembrar de todas as demandas e contam com um sistema para ajudá-las. Porém, de acordo com o andamento do ano e as mudanças de prioridades, tanto da comunidade, como da empresa, existe a atualização dos prazos e alteração das ações realizadas ou a alteração do planejamento para a realização da ação acordada..

Utilizando o *framework* de Whittington (2006) para analisar a relação da mineradora com a comunidade (figura 1), existem dois planejamentos dentro da mineradora, o orçamentário, que ocorre no meio do ano, e o planejamento das ações do setor, que ocorre em janeiro. Nesse planejamento do setor os funcionários analisam as ações que aconteceram no ano anterior, verificam possibilidade de melhoria dos planos e estudam o que outras empresas no mundo fazem em relação ao relacionamento com as comunidades. Então, nesse mês, as analistas junto com o gerente verificam quais comunidades vão ser atendidas por quais projetos e passam por treinamentos. Com essas diretrizes definidas, elas vão para as comunidades se relacionar com as lideranças e os moradores. Assim como no evento iv da figura 1, nessas reuniões de planejamento ocorre a interação com esses novos praticantes e eles sugerem novas ações para a empresa. Essas sugestões passam pelo processo de validação dentro da empresa e, após o acordo entre a empresa e a comunidade, elas são executadas. Então a partir das reuniões realizadas com a comunidade, as práticas da empresa podem ser legitimadas ou alteradas, de acordo com a interação entre as duas instituições. Caso uma prática vinda da comunidade tenha um forte poder de convencimento, ela pode alterar as práticas correntes da mineradora. As relações estabelecidas entre os praticantes também influenciam nesse processo. Como destacado anteriormente, a troca da liderança comunitária acabou alterando a relação da empresa com a comunidade e refletiu nas ações realizadas dentro do bairro. E a mudança de planos não ocorre somente nas reuniões de planejamento. Na interação, por meio até de telefonemas ou mensagens, podem ocorrer alterações de toda a programação prevista, levando a empresa, ou mesmo a comunidade, a adotar medidas criativas para poder continuar o plano, podendo-se citar, como exemplo, a palestra dos pais do CMEI. A analista da comunidade, para não perder a ação, remodelou todo o evento (tendo um custo maior para sua realização), para que a creche aceitasse participar da ação que tinha sido anteriormente acordada. Para resumir, assim como no episódio iv do *framework* criado por Whittington (2002), a comunidade nessas interações com a empresa, acaba por introduzir novas práticas, construindo assim uma nova prática que será utilizada, tanto pela comunidade, quanto pela empresa. E, a partir dos conhecimentos adquiridos por essa nova prática, a empresa pode adotar esse mesmo comportamento perante outras comunidades; a prática construída com uma comunidade, não fica restrita só

àquele ambiente. A empresa se utiliza de todo e qualquer novo conhecimento para melhorar seu processo de relacionamento com as comunidades.

Floyd e Wooldridge (1992) encontraram em seus estudos quatro papéis do praticante, que definiram como sendo os quatro papéis da implementação da estratégia, os quais também foram encontrados nessa dissertação, são eles: execução, facilitação da adaptação, defensor e sintetizador da estratégia. Na execução, tanto a comunidade, quanto as analistas realizam o planejamento das atividades e juntos definem quais serão os passos que devem ser cumpridos, para que os objetivos traçados sejam alcançados. Na facilitação da adaptação, as analistas se tornam o elo de ligação da empresa com a comunidade; elas atuam ouvindo as demandas da comunidade e “trazendo pra dentro” da empresa, a fim de validar quais ações serão realizadas. Como defensor de práticas, olhando pela ótica das analistas, essa defesa das práticas se dá quando a comunidade tem uma demanda muito clara que a empresa não pode atender. As analistas nas reuniões tentam desconstruir essa demanda da comunidade e propor outras ações. Olhando pela ótica da comunidade, quando a comunidade está organizada e coesa e, a partir disso, tenta pleitear uma demanda que não faz parte das diretrizes da empresa. E sintetizador da estratégia seria a interpretação que os praticantes dão ao que foi decidido em conjunto. Esses papéis do praticante na implementação da estratégia se dão tanto em relação às analistas com a comunidade – elas são o elo de ligação da empresa com as lideranças – , quanto das lideranças com a população. O intuito de convidar as lideranças a participar é por elas terem influência dentro da comunidade, difundindo assim o discurso da empresa.

6 CONCLUSÃO

Esta dissertação discutiu qual o papel da comunidade, na estratégia de RSC do setor de relacionamento com a comunidade, como a comunidade participa do processo de implementação de estratégia da empresa, qual o seu papel no processo de escolha das ações a serem realizadas e como a comunidade percebe esse projeto.

Pode-se perceber que a empresa se utiliza de práticas de Responsabilidade Social Corporativa para resolução de conflitos atuais e futuros. O setor de relacionamento com a comunidade acaba sendo um setor estratégico da empresa, tendo como papel atuar nos bairros que são impactados pelo processo produtivo da mineradora, fazendo assim a gestão dos impactos, em especial nos bairros que causam algum tipo de adversidade para a mineradora ou podem vir a causar como, por exemplo, uma das razões da implementação do projeto no bairro pesquisado foi a questão dos alagamentos que ocorreram e a comunidade culpou a companhia. O mesmo projeto é realizado em outro bairro, pela questão dos moradores atirarem pedras nos trens de passageiros, e existiu em 2016 a aproximação a uma comunidade ao lado da linha férrea, por conta de roubos que vêm ocorrendo às equipes que fazem manutenção da linha. A mineradora possui muitos bairros a serem atendidos e foi definido pela extinta diretoria de Relacionamento com a Comunidade, parâmetros que devem ser respeitados para que uma comunidade seja atendida pelo projeto. Um desses parâmetros é o critério renda que, no caso da Grande Vitória, não é utilizado, por conta de a cidade ter a característica única de que bairros considerados nobres são impactados pela atividade da mineradora. O fator mais utilizado para a escolha da comunidade é problema latente de conflitos. Como citado anteriormente, esse foi um dos motivos para a empresa realizar o projeto na comunidade Lagoinha.

A empresa não realiza o projeto Comunidade Unida em todos os bairros prioritários – não existe verba para atender a todos – e nem todas as comunidades possuem descontentamentos com a empresa, como um bairro ao lado da comunidade Lagoinha, por ser um bairro mais comercial, com muitas lojas e pequenas empresas, não existem conflitos dos moradores com a empresa e, quando ocorrem, a empresa

resolve diretamente com aquele morador, porém o setor mantém o diálogo aberto com a associação de moradores e comerciantes. A questão de existirem bairros nobres sendo impactados pela empresa é outro fator interessante na pesquisa, pois a empresa sabe da influência que os moradores desses bairros podem ter na política e economia; por conta disso, essas pessoas são monitoradas e, na medida do possível, a empresa busca diminuir o impacto gerado por sua atividade produtiva. Uma questão também muito comentada pelos funcionários do setor é de como as pessoas se aproximaram da empresa. Quando ela foi criada, estava a 12 km da casa mais próxima; hoje existem apartamentos que fazem fronteira com a empresa, sendo que os moradores de andares superiores conseguem visualizar os prédios administrativos da mineradora. A cidade está ao lado da empresa e essa proximidade trouxe grandes desafios para todos.

Então esse relacionamento mais próximo às comunidades permite à empresa perceber quais são as demandas do bairro e entender, em alguns casos, o porquê dos moradores estarem realizando tais atos. A partir desse entendimento das demandas do bairro, as analistas junto com a comunidade propõem projetos que possam auxiliar nos problemas do bairro e, com isso, diminuir os distúrbios que aquela comunidade gera à empresa. A mineradora visa manter uma relação pacífica com as comunidades do seu entorno, sendo esse projeto um forte aliado na obtenção desse objetivo. As parcerias da empresa com o governo também ocorrem. Pode-se mencionar a parceria da mineradora com a prefeitura da comunidade Lagoinha para a limpeza da lagoa do bairro. Essas parcerias não são frequentes e demandam uma negociação com o governo e aprovações internas.

Respondendo ao problema de pesquisa **como a comunidade influencia na implementação da estratégia de Responsabilidade Social Corporativa de uma mineradora?** A comunidade influencia de várias formas, pode ser via reunião de planejamento, nas situações de conflitos e nas demandas apresentadas à mineradora. Sendo que a mineradora dá especial atenção às situações de conflito, visto que como apresentado anteriormente a empresa busca a todo momento a manutenção de seu processo produtivo, essas situações que podem ser desde a invasão da linha de trem até o bloqueio da portaria principal da empresa, o intuito dela é desmobilizar, buscar as pessoas responsáveis por aquele movimento e chamar para conversar, procurar um acordo para o encerramento daquele protesto.

Nesses casos, inclusive, pode haver a obtenção de ganhos não previstos, explicando melhor, dentro da estratégia de atuação social da empresa já existe uma abertura para o diálogo com as comunidade, inclusive sendo uma premissa da empresa, então a participação das comunidade é esperada e incentivada, porém nas situações de conflito ou de ameaça ao funcionamento da companhia a empresa não tem controle da situação, por conta disso numa negociação, pode ser que uma reivindicação da comunidade, que normalmente não seria nem ouvida, passa a ser analisada. Algumas comunidade perceberam isso, e se utilizam da propriedade da empresa para pressionar órgãos público, pois acreditam que caso incomodem a mineradora, por mais que não seja uma demanda referente a ela, a empresa vai acionar os órgãos públicos para que eles resolvam a demanda daquela comunidade. . Nas reuniões de planejamento com as lideranças dos bairros atendidos pelo projeto Comundiade Unida, a empresa para e escuta os pedidos da comunidade; a partir disso, em conjunto, definem quais serão as ações realizadas. Como política da empresa, todas as demandas apresentadas ao setor devem ser respondidas. O prazo de resposta varia de acordo com a complexidade da solicitação. Essas demandas chamadas de espontâneas também são analisadas pela empresa, essas demandas podem tanto chegar a empresa pelos canais abertos de atendimento, quanto na realização dos projetos nas comunidade, os moradores começam a reconhecer a empresa dentro do bairro e sugerem ações para serem desenvolvidas, pode ocorrer de algum projeto ser modificado por conta dessa interação com os moradores, modificando as práticas anteriormente previstas. Como dito anteriormente, a empresa busca, a todo momento, a manutenção de seu processo produtivo e qualquer interrupção da produção acarreta prejuízos, por essa razão tenta manter sempre a comunidade do entorno pacífica e legitimando as suas operações.

A companhia tem uma política de portas abertas. Através do parque que a mineradora mantém, a população em geral pode visitar o complexo da companhia e entender como funciona o seu processo produtivo. Essas visitas têm como objetivo apresentar a empresa à sociedade e procurar dissimular a imagem de que a mineradora é a única culpada pela poluição atmosférica da Grande Vitória. O mesmo programa é realizado nas comunidades prioritárias, com a diferença de que, nesses casos, a empresa também se responsabiliza pela logística de transporte e o

agendamento é realizado pela equipe de relacionamento com a comunidade. A empresa busca os moradores em seu bairro, os leva até o complexo e, no final da visita, oferece lanche. Nas comunidades ditas como não prioritárias, a visita dentro do complexo é a mesma, porém o grupo deve providenciar o transporte até a empresa. É interessante mencionar que no parque existem letras em tamanho grande com o nome da empresa, para que as pessoas tirem fotos e postem em suas redes sociais, procurando sempre promover o nome da companhia.

Um fator relevante que surgiu do campo foi a questão da comida. A um primeiro olhar pode parecer que a oferta de lanche é só mais uma parte do processo de relacionamento; porém, oferecer pequenos mimos à comunidade, como oferecer bolo para a reunião na qual se comemoram os aniversariantes do mês da associação da 3ª idade ajuda o relacionamento da empresa com aquela instituição do bairro. Nesses momentos, as analistas, ou mesmo o gerente, vai pessoalmente entregar e conversar com essas pessoas, criando laços. São formas singelas de cativar as pessoas, mas ajudam no relacionamento com a comunidade. É possível perceber como as pessoas ficam felizes nesses momentos, ainda mais por se tratar de uma comunidade carente a que foi pesquisada. Houve momentos em que vi pessoas tirando fotos com os lanches e postando que estavam na mineradora “enchendo o bucho”.

Como sugestão para pesquisas posteriores, seria interessante analisar as relações de poder existente dentro da própria comunidade e em relação a empresa, foi identificado que configurações diferentes dentro da comunidade podem influenciar a relação da comunidade com a empresa, entender quais são os fatores que contribuem para uma comunidade forte e coesa, que consegue obter ações fora do escopo do projeto.

REFERÊNCIAS

ABIB, G.; HOPPEN, N. The Consultant's Role in the Strategic Alignment Process. *Revista de Administração. Contemporânea*, vol.19, no.5, Sept./Oct, 2015.

ALVES, E. A. Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen. **Revista de Administração**, v. 38, n. 1, p. 3745, 2003.

ASHLEY, P. A. (Coord.). **Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo, Saraiva, 2003.

ASHLEY, P. A. (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

AVILA, C. L. et al. A Construção da Estratégia na Prática Social dos Membros Organizacionais: Um Estudo de Caso em uma Empresa do Setor de Comércio Exterior. **XXXIII Encontro da ENANPAD**. São Paulo, 19 a 23 set., 2009.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução de L.A. Reto e A. Pinheiro. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2006.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

BISPO, M. S.; SOARES, L. C., CAVALCANTE E.D.C. Panorama dos Estudos Sobre "Prática" no Brasil: Uma Análise da Produção. **XXXVIII Encontro da ENANPAD**. Rio de Janeiro, 13 a 17 set. 2014.

BOURGUIGNON, J. A. **Pesquisa Social: reflexões teóricas e metodológicas**. Todapalavra Editora, 2009.

BRASIL. Lei nº 227, de 27 de fevereiro de 1967. Da nova redação ao Decreto-lei nº 1.985, de 29 de janeiro de 1940. (Código de Minas). Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 27 fev. 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0227.htm>. Acesso em: 29 mar. 2016.

CARDOSO, F. E.; LAVARDA, R. A. B. Perspectiva da estratégia-como-prática e o processo de formação da estratégia articulada pela média gerência. **REAd**. ed. 82 - nº 3, set/dez, p. 719 - 749, 2015.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business & Society**, [S.l.], v. 38, n. 3, p. 268-295, set. 1999.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução por L.O. Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DE SOUZA, C. M. L. Entre o Planejamento Estratégico Formal e Informal: um Estudo de Caso Exploratório sobre a Prática de Estratégia nas Organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 5, p. 855, 2011.

DU, S. et. al. Corporate social responsibility and competitive advantage: Overcoming the trust barrier. **Management Science**, v. 57, n. 9, p. 1528 - 1545, 2011.

_____. Striving for Legitimacy Through Corporate Social Responsibility: Insights from Oil Companies. **Journal of Business Ethics**, v.110, n. 4, 413 - 427, 2012.

FARIA, A.; SAUERBRONN, F.F. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. **RAP**. V. 42, n.1, p. 07 - 33, Jan./Fev. 2008.

FELDMAN, M. S.; ORLIKOWSKI, W. J.. Theorizing Practice and Practicing Theory. **Organization Science**, v. 22, p.1240 - 1253. 2011.

FLICK, U. Observações, etnografia e métodos para dados visuais. In: _____. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004. Cap. 3. p. 147 - 178.

FLOYD, S.; WOOLDRIDGE, B. Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. **Strategic Management Journal**, v.13, p. 153 - 67, 1992.

FONTANELLA, B.J.; RICAS J. ; TURATO, E.R. Saturation sampling in qualitative health research: theoretical contributions. **Cad Saúde Pública**, v.24, n.1, p.17-27, 2008.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Editora Plano, 2003.

FRANKS, D. M.; COHEN, T.. Social License in Design: Constructive technology assessment within a mineral research and development institution. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 79, Issue 7, p. 1229 – 1240, 2012.

- FROES, C.; MELO NETO, F. **Responsabilidade social & cidadania empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. 3.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research**. New Brunswick: Aldine Transaction, 2006.
- GOLSORKHI, D. et al. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: University Press, 2010.
- GOMES, C. M. et al. Management for sustainability in companies of the mining sector: an analysis of the main factors related with the business performance. **Journal of Cleaner Production**, n. 84, p. 84 - 93, 2014.
- GOND, J. P. et al. How do things become strategic? "Strategifying" corporate social responsibility. **Strategic Organization**, maio, p. 1 – 32, 2017.
- HODGKINSON, G. CLARKE, I. Conceptual note, exploring the cognitive significance of organizational strategizing: a ducal-process framework and research agenda. **Human Relations**, v. 60, p. 243 - 255, 2007.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Journal of Management Inquiry**, v. 60, n. 1, p. 5 - 27, 2007.
- JARZABKOWSKI, P.; WHITTINGTON, R. A Strategy-as-Practice Approach to Strategy Research and Education. **Human relations**, v. 17, n. 4, p. 282 - 286, 2008.
- JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. International. **Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 69 - 95, 2009.
- JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P.; SMETS, M. Material artifacts: Practices for doing strategy with stuff. **European Management Journal**. v. 31, p. 41 - 54, 2013.
- JARZABKOWSKI, P. et al. On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who, and how in strategy research. **Strategic Organization**, v.14, p. 248 - 259, 2015.

JOSEMIN, G. C. A Perspectiva de Estratégias como Prática – Explorando a sua Aplicabilidade no Estudo de uma Instituição de Ensino Superior. **XXXV Encontro da ENANPAD**. Rio de Janeiro, 04 a 07 set., 2011.

KORNBERGER, M; CLEGG, S. Strategy as performative practice: The case of Sydney 2030. **Strategy Organization**, v. 9, n.2, p. 136 - 162, 2011.

MACIEL, C.O.; AUGUSTO, P. O. M. Praticantes da estratégia e as bases praxeológicas da indústria do management. **RAE**, v.55, n.6, p. 660 - 672, nov./dez. 2015.

MANTERE, S. Role expectations and middle managers strategic agency. **Journal of Management Studies**, v. 45, p. 294 - 316, 2008.

NOBRE, I. M. A fotografia como narrativa visual: sinopse de dissertação. **Inter-legere (UFRN)**, v. 5, p. 66 - 82, 2009.

PARMAR, B. L. et al. Stakeholder theory: the state of art. **The Academy of Management Annals**. [S.l.], v. 4, n. 1, p. 403 - 445, 2010.

PEDRO, F. P. **Mineradoras devem gerar benefícios sustentáveis**: Panorama da importância da mineração no Brasil face à necessidade de se garantir a sustentabilidade. 2012. Disponível em: <<http://www.dazibao.com.br/site/mineradoras-devem-gerar-beneficios-sustentaveis/>>. Acesso em: 29 mar. 2016.

RASCHE, A.; CHIA, R. Researching strategy practices: a genealogical social theory perspective. **Organization studies**, v. 30, n. 7, p. 713 - 734, 2009.

RANÄNGEN; H. ZOBEL, T. Exploring the path from management systems to stakeholder management in the Swedish mining industry. **Journal of Cleaner Production** n. 84, p. 128 - 141, 2014.

RECKWITZ, A. Towards a theory of social practice: A development in cultural theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, n.2, 243 - 63, 2002.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ROSA, L. A. B. et al. O poder de inovação e a implementação da estratégia para a sustentabilidade no setor mineral brasileiro. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, v. 13, n. 1. Janeiro/Março 2014.

SAMRA-FREDERICKS, D. Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p.141-174, 2003.

SANTIAGO, A. L.F; DEMAJOROVIC, J. Licença social para operar: um estudo de caso a partir de uma indústria brasileira de mineração. XVII Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. **Anais**. São Paulo: FEA USP, 2015.

SA-SILVA, J. R. et al. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, Ano I, n.1, Jul. 2009.

SCHATZKI, T. R. The sites of organizations. **Organization Studies**, v. 26, n. 3, p.465 - 484, 2005.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967

SUDDABY, R. et. Al. Strategy-as-Practice Meets Neo-Institutional Theory. **Strategic Organization**, v.11, n.3, p. 329 - 344, 2013.

TURETA, C. LIMA, J. Estratégia como prática social: O estrategizar em uma rede interorganizacional. **Revista de Administração Mackenzie**. v.12., n. 6, 2011.

VALADÃO, J.A. SILVA, S. Justaposições da estratégia como prática e processo de estratégia: antes da visão pós-processual da estratégia. **Revista de Administração Mackenzie**. v.13, n.2, 2012.

WHITTINGTON, R. **Strategy as Practice**. Long Range Planning, v. 29, n. 5, p. 731 - 735, 1996.

_____. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613 - 634, 2006.

_____. Giddens, structuration theory and Strategy as Practice. In: GOLSORKHI, D. et al. **Cambridge handbook of strategy as practice**, Cambridge: Cambridge University Press, p.109 - 126, 2010.

_____. Information Systems Strategy and Strategy-as-Practice: A joint agenda. **Journal of Strategic Information Systems**, V. 23, p. 87 - 91, 2014.

WHITTINGTON, R. et. al. Taking strategy seriously: responsibility and reform for an important social practice. **Journal of Management Inquiry**, v.12, n.4, p. 396 - 409, 2003.

WHITTINGTON, R. VAARA, E. Strategy-as-Practice: Talking Social Practices Seriously. **Academy of Management Annals**, 2012.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SETOR DE RELACIONAMENTO COM A COMUNIDADE

- 1) Quantos funcionários trabalham no setor e quais são suas atividades?
- 2) Qual é a área de atuação do setor? Espírito Santo? Grande Vitória?
- 3) Como é definido quem é a comunidade com que a empresa se relaciona? Proximidade com a companhia? Possível impacto causado?
- 4) Como acontece a interação com a comunidade? Visitas às comunidades? Utilização de redes sociais?
- 5) Qual o peso da comunidade na estratégia da empresa? Influencia nas atitudes tomadas pela empresa?
- 6) O desastre de Mariana teve algum impacto no setor?
- 7) Algum projeto foi afetado?
- 8) Teve o episódio de fechamento da linha pelos índios e pela prefeitura em janeiro. De que modo é feito o planejamento dos projetos, como eles são escolhidos? Quais projetos são de responsabilidade do seu setor?
- 9) Muitos projetos são desenvolvidos através de parcerias com ONG's e fundações, a empresa participa ativamente do planejamento e desenvolvimento do projeto?
- 10) Qual o projeto mais antigo ativo?
- 11) Os projetos Diálogo Social e Comunidade Unida ainda estão ativos? Se sim, como eles são desenvolvidos?

APÊNDICE B – ENTREVISTA ANALISTA I

- 1) Qual a importância do setor relacionamento com a comunidade para empresa?
- 2) Por que a empresa quer o diálogo com as comunidades? Por que desenvolve ações de responsabilidade social?
- 3) Como o projeto Comunidade Unida é executado? Qual a periodicidade das reuniões? Com qual frequência acontece algum contato com a comunidade?
- 4) Qual a participação dos funcionários do setor no projeto? Existe a participação de funcionários de outros setores?
- 5) Quais as comunidades atendidas pelo projeto? Há quanto tempo?
- 6) O que é plano de relacionamento e investimento social? O que seria o diálogo social na Grande Vitória?
- 7) A comunidade adere ao projeto?
- 8) Já alteraram o projeto por conta do pedido da comunidade? Como ocorreu esse pedido? Como foi para o setor fazer essa alteração?
- 9) Existe a divulgação desse projeto, além de no relatório de sustentabilidade?
- 10) Um dos papéis do analista da comunidade, é a gestão dos impactos gerados pela atividade industrial. O que seria essa gestão?
- 11) O que engloba o projeto Comunidade Unida? Quais as ações que estão no escopo do projeto?

APÊNDICE C – ENTREVISTA ANALISTA II

- 1) Conte-me como foi a aproximação com a comunidade?
- 2) Já conheciam as lideranças locais?
- 3) Tiveram resistência para iniciar o projeto?
- 4) A comunidade já era estruturada e sabia o que pedir para a empresa?
- 5) Qual era a participação da comunidade?
- 6) Como as questões políticas do bairro influenciaram no projeto que estava sendo implementado?
- 7) Sobre as ações realizadas, elas sofrem alterações durante a execução?

APÊNDICE D – ENTREVISTA COM AS LIDERANÇAS DA COMUNIDADE

Conhecendo o Sujeito

- 1) Idade e escolaridade.
- 2) Qual sua relação com a comunidade, por que acredita que é uma liderança local?
- 3) O que entende por RSC?

Reuniões

- 1) O que acontece nas reuniões?
- 2) Como surgiu o convite para participar dessa reunião?
- 3) Acreditam que o projeto desenvolvido pela empresa é interessante para a comunidade?
- 4) Qual a duração das reuniões? Elas acontecem sempre?
- 5) Quais são os critérios para a escolha de um projeto?
- 6) Qual a participação dos membros da comunidade no processo de escolha dos projetos? As pessoas sugerem livremente o que querem para a comunidade? A empresa limita de alguma forma os projetos a serem desenvolvidos dentro da comunidade?
- 7) Depois que o projeto é escolhido, a comunidade participa?
- 8) Existe algum tipo de controle por parte da comunidade em relação aos projetos?
- 9) A empresa executa sozinha os projetos? Existe interação das pessoas do bairro?
- 10) Sentem-se representados pelas ações que são desenvolvidas?
- 11) Acreditam que essas ações melhoram de alguma forma o ambiente onde vivem?
- 12) Por que você acha que a Vale desenvolve essas ações no bairro?

- 13) A comunidade tem que dar alguma contrapartida para poder ter as ações no bairro?
- 14) A empresa escuta as propostas da comunidade?
- 15) Existe o diálogo entre empresa e comunidade?
- 16) A comunidade pede ajuda à empresa para executar ações no bairro?
- 17) O que acham sobre o envolvimento dos outros moradores? Eles gostam das ações propostas? Eles participam dos projetos?
- 18) Se pudesse avaliar como era o bairro antes dos projetos e agora, percebeu alguma mudança?
- 19) Qual sua opinião sobre a empresa?
- 20) Se a empresa parasse com as ações dentro da comunidade hoje, haveria alguma mudança?

APÊNDICE E – ENTREVISTA COM MORADORES DO BAIRRO

- 1) Qual a sua relação com o bairro?
- 2) Há quanto tempo mora no bairro?
- 3) O que entende por Responsabilidade Social Corporativa?
- 4) Faz parte de algum movimento ou associação dentro do bairro?
- 5) Possui alguma relação com a mineradora?
- 6) Acredita que as empresas devem promover projetos de assistência às comunidades próximas ao seu complexo de operação?
- 7) Acredita que a mineradora causa algum impacto dentro do bairro?
- 8) Você conhece as ações realizadas pela empresa na sua região?
- 9) Acredita que essas ações são importantes?
- 10) Mora próximo à lagoa ou tem algum contato direto com ela? Tem impacto sobre a sua rotina?

APÊNDICE F – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Eu, _____

,
declaro que fui informado sobre a pesquisa que tem como título “PARCERIA EMPRESA X COMUNIDADE: COMO A COMUNIDADE PARTICIPA DO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE UMA MINERADORA” e também sobre seu objetivo: compreender, utilizando a abordagem da EPS, qual a influência que a comunidade exerce na implementação da estratégia de RSC do setor de Relacionamento com a comunidade da mineradora. Fui igualmente informado:

Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos critérios da ética em pesquisa com seres humanos. Sendo assim, os seguintes procedimentos são adotados nesta pesquisa:

- Todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais, garantindo-lhe o anonimato;
- A sua participação na pesquisa é voluntária, o que significa que você tem liberdade de não participar da pesquisa ou ainda interromper a sua participação durante a entrevista, sem qualquer prejuízo;
- A participação nesta pesquisa não traz riscos à sua integridade física ou moral. É solicitada apenas a disponibilização do tempo necessário para a realização da entrevista;
- Ao participar desta pesquisa você não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo proporcione informações importantes sobre o tema proposto e que, de alguma forma, o conhecimento que será construído a partir desta pesquisa possa contribuir para a compreensão de como a comunidade influencia a estratégia de RSC da empresa.

Vitória/ES, ____ de _____ de 2016.

Participante da Pesquisa

Karina Santos Feu